



Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Vitor Emanuel Pereira de Sousa

# A Importância do Marketing Estratégico na Performance Empresarial

## Estudo empírico aplicado a Empresas Portuguesas

Coimbra, Maio de 2017

A Importância do Marketing Estratégico na Performance Empresarial

Vitor Sousa

ISCAC | 2017





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Vitor Emanuel Pereira de Sousa

A Importância do Marketing Estratégico na Performance  
Empresarial  
Estudo empírico aplicado a Empresas Portuguesas

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, realizado sob a orientação da Doutora Anabela de Figueiredo Marcos.

Coimbra, Maio de 2017

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste projeto apenas se tornou possível graças ao apoio e compreensão de várias pessoas, às quais não poderia deixar de agradecer.

Em primeiro lugar deixo a minha enorme gratidão à minha orientadora Prof. Doutora Anabela Marcos, pela enorme disponibilidade, apoio, ensinamento, críticas, incentivos e preocupação durante este percurso.

À minha mãe, pelo apoio, motivação, carinho e por tudo o que me ensinou até hoje. É graças a ela que aprendi a ser lutador, persistente e a ter forças para batalhar até atingir os meus objetivos.

A todos os professores que, ao longo do meu percurso académico, contribuíram para a minha formação com o seu profissionalismo e competência.

A todos os que, de uma forma prestável, colaboraram neste processo, nomeadamente no preenchimento do questionário.

## **RESUMO**

O estudo desenvolvido tem como objetivo aprofundar os conhecimentos de marketing estratégico e a sua influência na performance empresarial. Perante a intensificação da concorrência, as empresas passaram a adaptar a sua estratégia e transferiram o seu centro de interesse para os clientes, com o objetivo de estabilizar e valorizar a sua carteira de clientes. Cada vez mais, as competências e os recursos são vistos como fatores chave para o desenvolvimento de uma organização. Neste contexto, parece consensual que o marketing estratégico assume uma grande importância na performance empresarial.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo investigar o impacto das variáveis orientação para o mercado, orientação para a inovação, capacidades de marketing e vantagem competitiva na performance empresarial.

Para tal, foi construído um modelo de investigação para testar um conjunto de hipóteses que permitem a identificação destes determinantes. Foram recolhidos dados de 206 empresas portuguesas, que foram, posteriormente, analisados através de técnicas estatísticas.

Constatou-se que as variáveis capacidades de marketing e vantagem competitiva exercem influência direta na performance empresarial. Já a variável orientação para a inovação tem um efeito indireto na performance empresarial, através das variáveis mediadoras capacidades de marketing e vantagem competitiva. Por último, a variável orientação para o mercado tem um impacto indireto na performance empresarial, por via da variável mediadora capacidades de marketing.

Palavras-chave: Performance Empresarial, Vantagem Competitiva; Orientação para o Mercado, Orientação para a Inovação, Capacidades de Marketing, Marketing Estratégico

## **ABSTRACT**

The study aims to deepen the knowledge of strategic marketing and its influence on business performance. As competition intensified, companies began to adapt their strategy and transferred their center of interest to customers, with the aim of stabilizing and enhancing their customer share. Increasingly, skills and resources are seen as key factors in an organization's development. In this context, it seems consensual that strategic marketing is of great importance in business performance. In this sense, this work aims to investigate the impact of the variables market orientation, innovation orientation, marketing capabilities and competitive advantage in business performance. For this, a research model was constructed to test a set of hypotheses that allow the identification of these determinants. Data were collected from 206 Portuguese companies, which were later analyzed using statistical techniques. It was found that the variables marketing capabilities and competitive advantage have a direct influence on business performance. The variable orientation for innovation has an indirect effect on business performance, through the mediating variables marketing capabilities and competitive advantage. Finally, the variable market orientation has an indirect impact on business performance, via the mediating variable marketing capabilities.

**Keywords:** Business Performance, Competitive Advantage; Market Orientation, Innovation Orientation, Marketing Capabilities, Strategic Marketing.

## **ÍNDICE GERAL**

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Enquadramento teórico .....	1
1.2	Objetivo e objeto de estudo .....	3
1.3	Relevância do estudo .....	3
1.4	Tipo de estudo .....	4
1.5	Estrutura do trabalho .....	5
2	REVISÃO DE LITERATURA .....	6
2.1	Marketing Estratégico .....	6
2.2	Orientação para o Mercado .....	7
2.2.1	Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater .....	8
2.2.2	Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski .....	10
2.2.3	Orientação para o Mercado segundo Day .....	11
2.2.4	Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster .....	11
2.3	Orientação para a Inovação .....	12
2.4	Capacidades de Marketing .....	14
2.5	Vantagem Competitiva .....	17
2.6	Performance Empresarial .....	20
3	QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	22
3.1	Introdução .....	22
3.2	Quadro conceptual: Dedução das hipóteses de investigação .....	22
3.2.1	Hipóteses para as Capacidades de Marketing .....	22
3.2.2	Hipóteses para a Vantagem Competitiva .....	24
3.2.3	Hipóteses para a Performance Empresarial .....	25
3.3	Operacionalização das Variáveis .....	28



4	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	31
4.1	Introdução .....	31
4.2	Definição da Amostra .....	31
4.3	Recolha e Tratamento de Dados .....	32
4.4	Processamento da Informação e Técnicas Estatísticas.....	33
4.5	Estudo da Consistência e Validade das Variáveis.....	33
4.6	Metodologia de Análise das Variáveis.....	39
5	DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	42
5.1	Apresentação dos Resultados .....	42
5.1.1	Teste de Hipóteses através de Modelo de Regressão Linear Simples .....	42
5.1.2	Modelo de Regressão Linear Múltipla.....	45
5.1.2.1	Submodelo da Capacidade de Marketing .....	45
5.1.2.2	Submodelo da Vantagem Competitiva .....	47
5.1.2.3	Submodelo da Performance Empresarial.....	49
5.2	Conclusão .....	52
6	CONCLUSÕES .....	54
6.1	Considerações Finais.....	54
6.2	Limitações e Recomendações Futuras .....	56
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>58</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 2.1</b>	O modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater .....	8
<b>Figura 3.1</b>	Modelo operacional dos determinantes da performance .....	27
<b>Figura 5.1</b>	Submodelo operacional dos determinantes das capacidades de marketing .	45
<b>Figura 5.2</b>	Submodelo operacional dos determinantes da vantagem competitiva.....	47
<b>Figura 5.3</b>	Submodelo final dos determinantes da vantagem competitiva .....	48
<b>Figura 5.4</b>	Submodelo operacional dos determinantes da performance .....	50
<b>Figura 5.5</b>	Submodelo final dos determinantes da performance .....	51

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 3.1 Itens utilizados para medir as variáveis .....	29
Tabela 4.1 Características sócio demográficas da amostra inquirida .....	32
Tabela 4.2 Valores KMO segundo Kaiser .....	35
Tabela 4.3 Valores obtidos para o teste KMO e para o teste de Barlett .....	35
Tabela 4.4 Alpha Cronbach .....	36
Tabela 4.5 Resultados da Análise Fatorial Exploratória e da Consistência Interna .....	38
Tabela 5.1 Resultado da relação entre a orientação para o mercado e as capacidades de marketing .....	42
Tabela 5.2 Resultado da relação entre a orientação para a inovação e as capacidades de marketing .....	43
Tabela 5.3 Resultado da relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva.....	43
Tabela 5.4 Resultado da relação entre a orientação para a inovação e a vantagem competitiva.....	43
Tabela 5.5 Resultado da relação entre as capacidades de marketing e a vantagem competitiva.....	43
Tabela 5.6 Resultado da relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial.....	44
Tabela 5.7 Resultado da relação entre as capacidades de marketing e a performance empresarial.....	44
Tabela 5.8 Resultado da relação entre a orientação para a inovação e a performance empresarial.....	44
Tabela 5.9 Resultado da relação entre a vantagem competitiva e a performance empresarial.....	44
Tabela 5.10 Resultado do submodelo das capacidades de marketing .....	46
Tabela 5.11 Resultado do submodelo da vantagem competitiva.....	48
Tabela 5.12 Resultado do submodelo da performance empresarial .....	50

Tabela 5.13 Resumo das hipóteses testadas.....	53
--	----

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

AMA – American Marketing Association

CM – Capacidades de Marketing

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

OI – Orientação para a Inovação

OM – Orientação para o Mercado

PE – Performance Empresarial

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

VC – Vantagem Competitiva

## **1 INTRODUÇÃO**

Tendo em conta a globalização mundial, o aumento da intensidade competitiva, bem como o nível de exigência dos clientes, as empresas cada vez mais transferem o seu foco para os clientes com a finalidade de assim valorizarem a sua carteira de clientes. Por este facto, as empresas têm que investir na função de marketing, apelando ao Marketing Estratégico.

O projeto que aqui se apresenta insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) e visa estudar os determinantes da performance empresarial (PE) no contexto do marketing estratégico.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo investigar o impacto das variáveis orientação para o mercado (OM), orientação para a inovação (OI), capacidades de marketing (CM) e vantagem competitiva na performance empresarial.

Assim, neste primeiro capítulo pretende-se apresentar uma visão geral e introdutória do conteúdo da investigação, definindo o seu enquadramento, delimitando os contextos e justificando a relevância do tema em estudo. São ainda expostas algumas considerações acerca da natureza e tipologia do estudo e da metodologia utilizada, e, por fim, é apresentada a estrutura organizativa do projeto.

### **1.1 Enquadramento teórico**

É neste contexto que nasce o conceito de orientação para o mercado, que não é mais do que dotar as empresas de estratégias capazes de compreender, atrair e manter clientes importantes. Segundo Day (2000) “orientar-se para o mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa.”

O marketing é, simultaneamente, uma filosofia de gestão e um sistema de ação (Lambin, 2000). De acordo com Kotler e Keller (2016), marketing é um processo social e de gestão, através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem, mediante a criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor.

Kotler e Keller (2016) apresentam-nos diversos tipos distintos de marketing: produtos, serviços, experiências, personalidades, lugares, propriedades, organizações/empresas, informações e ideias.

## *A Importância do Marketing Estratégico na Performance Empresarial*

O conceito de marketing surge em meados da década de cinquenta, tendo desde então evoluído de um conceito centrado no produto para uma filosofia centrada no cliente, em que não se procura os clientes certos para os produtos, mas os produtos certos para os clientes (Kotler e Keller, 2016).

O conceito de estratégia incide na determinação da missão, dos objetivos da empresa e nas ações necessárias para a sua concretização. Porter (1980) defende que a estratégia incide na análise das oportunidades e das ameaças do mercado e respetivos fatores críticos de sucesso para a empresa, determinando, assim, o seu posicionamento.

O Marketing Estratégico inclui a análise sistemática e permanente das necessidades do mercado, a sua respetiva segmentação, a análise da atratividade de cada segmento, identificado a análise da competitividade da empresa e a escolha da estratégia.

As estratégias de marketing devem iniciar-se com uma clara definição da missão e dos objetivos da empresa. Esta clarificação fornece uma orientação de marketing, que, com um bom processo de produção, permite obter um produto de sucesso (Gonzalez, Quesada, Mueller & Mora-Monge, 2004).

Atualmente, os mercados são dinâmicos, com clientes cada vez mais exigentes e, nessa medida, as empresas têm de se antecipar às mudanças e definir a melhor estratégia (Gonzalez *et al.*, 2004).

A adoção de estratégias de marketing específicas numa empresa estará relacionada com diversos aspetos, tais como a missão, objetivos, recursos e orientação para o mercado (Dobni & Luffman, 2000).

Slater e Narver (1999) sublinham que as empresas com orientação para o mercado analisam as necessidades dos clientes e têm perfeita noção que a vantagem competitiva é temporária e, nesse sentido, preocupam-se em conhecer a evolução das necessidades dos seus clientes e em apresentar soluções inovadoras para as mesmas.

Slater e Narver (1999) dizem-nos que orientação de marketing e orientação para o mercado não são o mesmo. As empresas, de modo a manter a sua vantagem competitiva, transitam de uma cultura baseada na orientação de marketing para uma cultura fundada na orientação para o mercado (Lambin, 2000).

Ao longo das últimas décadas, o marketing tem funcionado como fator chave para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva e tem sido um campo de crucial

importância para os investigadores. Como resultado deste foco, o marketing estratégico deixou de ser algo desconhecido e obscuro e passou a ser fator chave para o sucesso empresarial (Ketchen & Hult, 2011).

A noção de que um desempenho superior exige que uma empresa obtenha e mantenha uma vantagem sobre a concorrência é central para o pensamento estratégico contemporâneo. As empresas que procuram vantagens competitivas são encorajadas a desenvolver competências distintivas que acrescentem valor ao relacionamento com os clientes. A recompensa é o domínio em termos de quota de mercado e de rentabilidade acima da média do setor (Day & Wensley, 1988).

## **1.2 Objetivo e objeto de estudo**

O objetivo deste trabalho consiste em desenvolver a relação entre a estratégia empresarial e o marketing, de modo a identificar quais são as variáveis determinantes da performance empresarial. De um modo mais específico, tem como objetivo investigar o impacto das variáveis orientação para o mercado, orientação para a inovação, capacidades de marketing e vantagem competitiva na performance empresarial.

Este trabalho terá como objeto de estudo algumas empresas portuguesas, com o objetivo de averiguar a existência de uma relação entre a estratégia de marketing e a performance empresarial.

De forma sucinta, o principal objetivo deste estudo consiste em perceber como a orientação para o mercado, a orientação para a inovação, as capacidades de marketing e a vantagem competitiva afetam a performance das empresas. Assim, pretendemos responder à seguinte questão de investigação:

O marketing estratégico, em termos de orientações e capacidades, influencia a performance empresarial?

## **1.3 Relevância do estudo**

A modalidade de trabalho escolhida foi a de um estudo quantitativo, com base num inquérito *online*, a ser aplicado em empresas portuguesas, cujo o tema “A importância do Marketing Estratégico na Performance Empresarial em algumas empresas portuguesas”.



Atualmente, o Marketing Estratégico consiste em seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos/mercados e segmentos atuais e potenciais, a partir de uma base de necessidades a serem encontradas. Deve orientar a empresa para as oportunidades económicas atrativas, adaptadas aos seus recursos, e que oferecem potencial de crescimento e rentabilidade.

A sua função é precisar a missão da empresa, definir os seus objetivos, elaborar uma estratégia de desenvolvimento, e zelar por manter uma estrutura equilibrada na carteira de produtos.

As organizações, ao terem de lidar obrigatoriamente com mercados cada vez mais competitivos, nos quais lutam, lado a lado, por cada cliente, e onde as margens são cada vez mais curtas e nos quais deixou de haver a fidelidade outrora inequívoca por parte dos clientes, sentiram a necessidade de começar a pensar a um nível estratégico.

As principais motivações para a escolha deste tema surgem do interesse pela área do marketing e da estratégia. Aproveitando os conhecimentos adquiridos na parte letiva do mestrado, este trabalho permitirá aprofundar os conhecimentos na área do marketing bem como na área da estratégia. O grande interesse deste estudo reside em mostrar que o marketing estratégico leva as empresas a terem uma vantagem competitiva bem como uma melhor performance económica.

#### **1.4 Tipo de estudo**

O estudo empírico que pretendemos desenvolver assume as características de um estudo quantitativo, transversal de natureza dedutiva. Assim, a partir da revisão da literatura serão deduzidas as hipóteses de investigação, onde será recolhida informação através de questionários, junto de uma amostra da população-alvo, num só momento, sendo os dados obtidos tratados com o software de análise estatística SPSS (Malhotra, 2004).

A análise estatística, numa primeira fase visa estudar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis. Posteriormente, serão testadas as hipóteses básicas da investigação através de modelos de regressão linear múltipla.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação é composta por seis capítulos:

Capítulo I – Introdução (porquê da escolha do tema e quais os objetivos do estudo)

Capítulo II – Revisão da Literatura (contextualização do estudo, contributo de alguns autores sobre o Marketing Estratégico e a Performance Empresarial, nomeadamente, objetivos, conceitos, princípios e características)

Capítulo III – Quadro Conceptual e Hipóteses de Investigação (elaboração de um modelo de antecedentes da performance empresarial, estabelecendo as hipóteses entre as relações das variáveis, bem como a operacionalização das variáveis)

Capítulo IV – Metodologia (descrição da metodologia usada e dos procedimentos usados para a recolha de dados e respetiva análise)

Capítulo V – Discussão dos Resultados (Neste ponto pretende-se discutir os resultados obtidos, apresentados na seção anterior com suporte na revisão da literatura e tendo em conta as características da amostra e dos inquiridos)

Capítulo VI – Conclusão (conclusões obtidas e resposta às questões de investigação)

Bibliografia

Anexos

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

No presente capítulo irá ser abordada a revisão de literatura realizada no âmbito do marketing estratégico, tendo como referência as variáveis que servem de suporte teórico ao estudo empírico, designadamente, a orientação para o mercado, a orientação para a inovação, as capacidades de marketing, a vantagem competitiva e a performance empresarial.

### **2.1 Marketing Estratégico**

Segundo Webster (1992), a distinção entre Marketing e Planeamento Estratégico é cada vez mais esbatida, o que leva a que o conceito de Marketing Estratégico comece a ser reconhecido. Não existindo uma definição estabelecida, basear-nos-emos em Jaakkola, Möller, Parvinen, Evanschitzky e Mühlbacher (2010) que definem o marketing estratégico como um conceito que se concentra na visão de longo prazo de uma empresa em vantagem competitiva e adição de valor para a inovação. Esta definição tem os seus fundamentos na definição de marketing da *American Marketing Association (AMA)*, de 2005, incluindo a inovação como um elemento estratégico de negócios. "Marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral." (Associação Americana de Marketing, 2005, aprovada oficialmente em 2013).

O marketing estratégico apoia-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações, tendo como função seguir a evolução do mercado e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer (Lambin, 2000).

É importante que todas as atividades estratégicas sejam mais interativas para aumentar a sua própria abrangência (Neil, McKee & Rose, 2007). Planear o marketing estratégico como parte da complexidade corporativa conduz a abordagens semelhantes para definir um plano estratégico para toda a unidade de negócios (Kocmanova & Simberova, 2012). Assim Milichovsky e Simberova (2015), baseando-se em Sheth e Sisodia (2002) e em Gök e Hacıoglu, (2010:296), afirmam que o desafio da função de marketing é documentar como as atividades de marketing individuais podem ser mensuradas de forma abrangente, em função da sua contribuição para o desempenho financeiro da empresa. Segundo Kocmanova e Simberova (2012), o marketing estratégico é uma parte da estratégia da empresa, que deve ser definida de diferentes maneiras.

Jakubikova (2008) dá três visões diferentes: (a) O marketing estratégico é focado no planeamento de atividades futuras para definir clientes potenciais e as suas necessidades; (b) O marketing estratégico é um processo de combinações de forças com segmentos potenciais de clientes; (c) O marketing estratégico é um marketing complexo, que cria relações duradouras e úteis entre a empresa e o público. De acordo com Kotler e Keller (2016), marketing estratégico garante a escolha de valor ideal com a ajuda de segmentação de mercado e posicionamento. A eficácia de marketing é operacionalizada como uma fusão de cinco componentes projetada por Kotler e Keller (2016), sendo elas: a filosofia do cliente; a organização de marketing integrada; as informações de marketing adequadas; a orientação estratégica e a eficiência operacional.

## **2.2 Orientação para o Mercado**

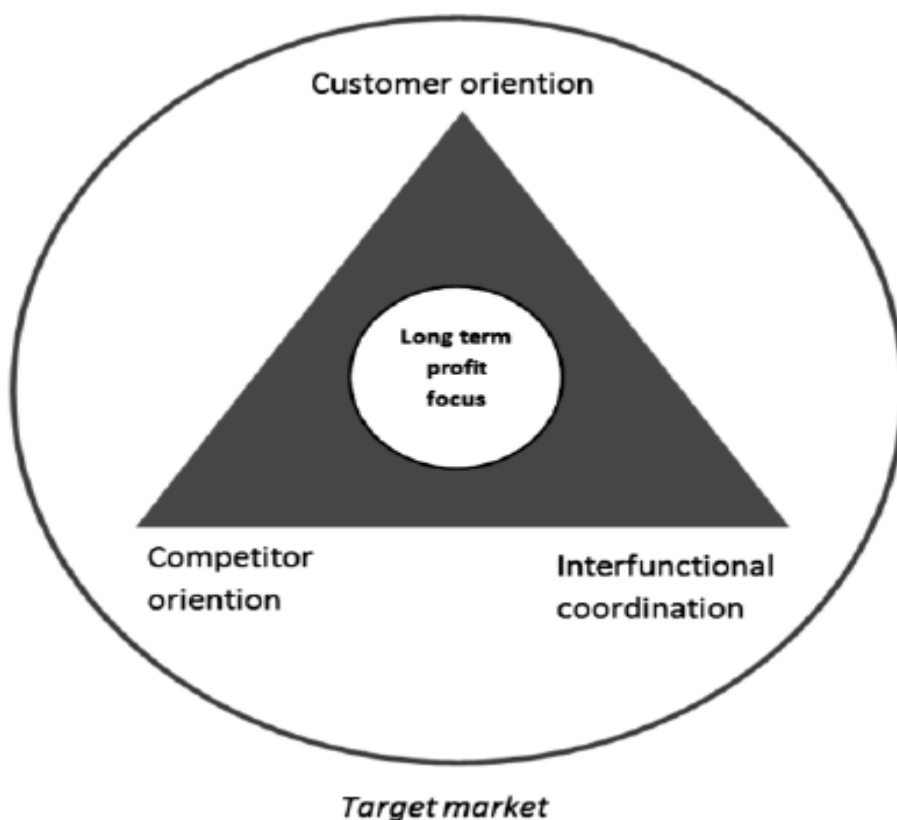
Quando se fala no conceito de Orientação para o Mercado, Lambin (2000) refere Shapiro (1988) como o pioneiro da abordagem deste tema. Segundo Lambin (2000), esta temática questiona a organização do marketing a nível de estruturas funcionais, onde haja a possibilidade de uma melhor difusão da cultura de mercado. O significa que deve haver uma reestruturação da função marketing de acordo com as novas necessidades do consumidor.

A orientação para o mercado implica que todas as funções na empresa considerem, na sua análise, todos os atores ou intervenientes que de alguma forma influenciam a decisão de compra, ou seja, é necessário ter em consideração cinco fatores-chave: o cliente final, o cliente distribuidor, a concorrência, o clima socioeconómico e a coordenação interfuncional (Lambin, 2000).

Na literatura sobre Marketing verifica-se que um dos temas bastante importante é a orientação para o mercado, sendo que, apesar de já existir anteriormente, só começou a ter relevância a partir de 1990, após a publicação de dois trabalhos que foram bastante importantes para a construção da orientação para o mercado, as publicações de Narver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski (1990).

### **2.2.1 Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater**

Narver e Slater (1990) desenvolveram um estudo exploratório, com a finalidade de investigar os efeitos positivos da orientação para o mercado na performance das organizações, tornando-se assim responsáveis pela primeira escala de mensuração da orientação para o mercado, a MKTOR. Um dos princípios apresentados pelos autores prende-se com a necessidade de as empresas desenvolverem uma vantagem competitiva sustentável para conseguir atingir alta performance. Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado inclui três componentes comportamentais, a orientação para o cliente, a orientação para os concorrentes e a coordenação interfuncional e dois critérios de decisão, foco no longo prazo e lucratividade.



**Figura 2.1** O modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater

**Fonte:** Narver e Slater (1990, p. 23)

De acordo com o modelo de Narver e Slater (1990), são descritas as suas três componentes da seguinte forma:

**Orientação para o cliente** - a organização domina os conhecimentos de mercado que permitem desenvolver produtos e serviços capazes de proporcionar ao consumidor valor superior ao que a concorrência oferece.

**Orientação para o concorrente** - é quando a organização acompanha os seus concorrentes, sabendo quais são os seus pontos fortes e fracos, bem como marcar as estratégias, de curto ou longo prazo, visando sustentar os seus pontos positivos ou superar as limitações, de modo a tornar-se superior aos concorrentes.

**Coordenação interfuncional** – é quando a empresa utiliza, de forma coordenada, os seus recursos de forma a criar valor superior para seus consumidores. Os autores destacam o efeito sinérgico necessário para que cada setor e subsetor interajam de tal forma que o resultado seja de agregar um valor superior ao produto. Alcançar efetivamente a coordenação interfuncional requer, entre outras coisas, um alinhamento das áreas de incentivo e a criação de uma interdependência interfuncional em que cada área da empresa perceba a sua própria vantagem em cooperar abertamente com as outras. Numa coordenação interfuncional efetiva, todos os outros setores de apoio devem ser extremamente sensíveis e responder às percepções e necessidades dos outros departamentos da empresa.

Relativamente aos critérios de decisão, Narver e Slater (1990) dizem-nos que estes serão os aspetos que poderão levar uma organização a procurar tornar-se orientada para o mercado. O foco no longo prazo diz respeito ao facto de que a orientação para o mercado está mais relacionada com uma perspetiva de sobrevivência da atividade no longo prazo, do que com o lucro imediato, pelo que uma empresa, que não seja orientada para o mercado, poderá desenvolver uma vantagem competitiva sustentável que lhe permita competir nas condições atuais do mercado. No entanto, se forem alterados os pressupostos desse mercado, poderá pôr em causa a sua sobrevivência, sendo que se a organização for orientada para o mercado poderá ajustar-se à alteração dos pressupostos do mercado adaptando a sua oferta de valor superior. Por fim, apesar de o lucro imediato não ser o foco mais determinante da orientação para o mercado, a rentabilidade do negócio, ou a sobrevivência no caso das organizações sem fins lucrativos, é uma das consequências esperadas da orientação para o mercado, ou seja, o seu principal objetivo (Narver & Slater, 1990).

### **2.2.2 Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski**

Kohli e Jaworski (1990) utilizaram o termo orientação para o mercado para implementar o conceito de marketing dentro da organização e definiram-no como sendo a produção de informação de mercado para toda a empresa, referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da informação de mercado através de todos os departamentos e a resposta ao mercado de toda a empresa a essa informação. De acordo com estes autores, esta abordagem resulta numa expansão do foco para a inteligência de mercado; coordenação funcional com ênfase na geração de inteligência de mercado e foco em atividades relacionadas com o processamento dessa inteligência, pelo que essa visão permite determinar o grau de orientação para o mercado de uma organização.

Segundo Kohli e Jaworski (1990), a definição do conceito de orientação para o mercado permite observar três elementos básicos e essenciais:

- **Geração de Inteligência**, segundo Kohli e Jaworski (1990) é o ponto de partida da orientação para o mercado e inclui uma análise de fatores exógenos (regulação governamental, tecnologia, concorrentes e outras forças ambientais) que influenciam as necessidades e preferências dos clientes;
- **Disseminação de Inteligência**, segundo Kohli e Jaworski (1990) é a divulgação da inteligência a todos os departamentos de uma organização com o intuito de que a empresa consiga responder a necessidades dos clientes;
- **Resposta ao mercado**, segundo Kohli e Jaworski (1990) uma organização pode gerar inteligência e disseminá-la internamente, no entanto, a menos que responda às necessidades do mercado, muito pouco é realizado. A capacidade de resposta é a ação que permite a resposta à inteligência que é gerada e disseminada.

Jaworski e Kohli (1993) definem orientação para o mercado como um conjunto de comportamentos e atividades em curso relacionados com a geração e divulgação de informação de mercado e com a capacidade de resposta ao mercado.

### **2.2.3 Orientação para o Mercado segundo Day**

Perante Day (1994), uma organização deve identificar e satisfazer as necessidades do cliente de forma a ganhar vantagem competitiva no mercado. Assim, a capacidade de resposta, face a mudanças de mercado, desenvolve-se de acordo com a maior aptidão na compreensão da satisfação do cliente, trazendo uma vantagem competitiva para com a concorrência da empresa. De acordo com este autor, para uma empresa ter uma orientação para o mercado, existem três competências necessárias: capacidades internas, capacidades externas e capacidades de expansão.

Day (1994) diz-nos que a capacidade interna se refere ao ambiente interno e de gestão organizacional (por exemplo, a gestão financeira, a gestão da produção, a gestão dos recursos humanos); a capacidade externa diz respeito ao compromisso da empresa com fatores externos, como os consumidores, os fornecedores e os distribuidores; e define que a capacidade de expansão é a integração e desenvolvimento das capacidades internas e externas, de acordo com a antecipação das necessidades do cliente (por exemplo, serviço pós-venda, serviço de entrega ao cliente, desenvolvimento de novos produtos e estratégias de inovação).

### **2.2.4 Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster**

Segundo Deshpandé, Farley e Webster, (1993), a Orientação para o Mercado é uma cultura organizacional onde as atividades são direcionadas para a criação de valor de acordo com as necessidades do cliente, de forma a obter lucro a longo prazo. De acordo com a definição, os interesses dos clientes são colocados em primeiro lugar, incluindo todos os *stakeholders*, como os proprietários, os gestores e os funcionários, com vista a desenvolver a rentabilidade da empresa no longo prazo. A orientação para o mercado é como um padrão de comportamentos organizacionais, para que todos os colaboradores tenham normas de comportamento focados em manter o interesse do cliente.

Finalizando, Deshpandé (1999) diz-nos, que o conceito de Orientação para o Mercado pode ser visto de três formas distintas: através da cultura – a crença do cliente em primeiro lugar; através da estratégia – a criação de valor para o cliente; e através da tática – atividades organizacionais integradas de satisfação da necessidade do cliente.



### **2.3 Orientação para a Inovação**

A inovação pode ser vista como a capacidade de uma organização para melhorar os sistemas de gestão da produção e não se restringe apenas às inovações em produtos ou serviços (Naidoo, 2010).

Segundo Manu e Sriram (1996), a orientação para a inovação é composta por várias componentes: introdução de novos produtos, despesas em I & D, e a escolha da estratégia de inovação no momento de entrada no mercado. Manu e Sriram (1996), baseando-se em Ansoff e Stewart (1967), distinguem quatro possíveis tipologias de estratégias "*first to market*" - ser o primeiro a comercializar, ou seja, a estratégia mais inovadora, prosseguindo "*follow the leader*" - seguir os líderes, "*application engineering*" - engenharia de aplicações e a última - "*me-too*". Esta tipologia indica o papel que o *timing* de entrada no mercado joga na influência da estratégia como a maior componente da orientação para a inovação (Manu, 1992).

Segundo Jaakkola *et al.* (2010), um fator crítico de sucesso, para as empresas industriais, é a extensão da sua capacidade de inovação, ou seja, é a capacidade da empresa de se envolver na inovação.

Já para Homburg, Hoyer e Fassnacht (2002), a orientação para a inovação é considerada em função do número de inovações que uma empresa oferece, a quantos clientes essas inovações são oferecidas e de quão fortemente essas inovações são enfatizadas. A inovação pode ser considerada como a rutura da maneira tradicional de fazer as coisas e pode ser associada tanto aos produtos quanto aos processos.

Segundo Berthon, Hulbert e Pitt (2015), a orientação para a inovação é sinónimo de superioridade tecnológica, ou seja, as empresas têm de dedicar a sua energia à invenção e ao refinamento de produtos superiores.

Empresas industriais com uma orientação para o mercado tendem a conceber e adaptar os produtos, serviços e processos em função das necessidades do mercado em evolução. Esta orientação para o mercado vai, por conseguinte, estimular processos inovadores nas estratégias empresariais (Jaakkola *et al.*, 2010).

Kohli e Jaworski (1990) têm ainda argumentado que uma orientação para o mercado envolve fazer algo novo ou diferente, em resposta às condições de mercado. Pode ser visto como uma forma de comportamento inovador. A inovação é uma função de gestão importante, pois tem sido constantemente relacionada com a performance empresarial.

Segundo Siguaw, Simpson e Enz (2006), os elementos mais importantes para a orientação para a inovação é ter um valor colocado na criatividade e inovação em geral, ter uma orientação para o risco, ter um sentimento de orgulho nos membros da organização, ter entusiasmo sobre o que eles são capazes de fazer e ter uma estratégia ofensiva.

Siguaw, Simpson e Enz (2006) afirmam, ainda, que uma orientação para a inovação orienta a estratégia da empresa, a aprendizagem e a interação funcional em direção ao objetivo das inovações. A orientação para a inovação é definida como uma estrutura de conhecimento multidimensional, composta de uma filosofia de aprendizagem, direção estratégica e crenças transfuncionais, que, por sua vez, orientam e direcionam todas as estratégias e ações organizacionais, incluindo aquelas embutidas nos sistemas formais e informais, comportamentos, competências, os processos da empresa para promover o pensamento inovador e facilitar o sucesso do desenvolvimento, evolução e execução de inovações.

Concluindo, para Zien e Buckler (1997), todas as empresas inovadoras têm os mesmos princípios-chave, interligados no trabalho, mas consideram que a fórmula de implementação de cada empresa é particular e específica. A operacionalização de Hambrick (1983), baseada em ações relativas à competição, tem, como variável de classificação, a percentagem relativa de novos produtos, que é a diferença entre o percentual de vendas de novos produtos da sua empresa e a dos seus três maiores concorrentes. Com base nesta operacionalização, foram identificados quatro tipos de organizações, prospectores, defensores, reatores e analisadores. Os prospectores têm uma forte preocupação com produtos e inovação no mercado e tentam ser pioneiros nessas áreas. Os defensores, que têm domínios de mercado de produtos restritos, conduzem pouco ou nenhum novo desenvolvimento de mercado e de produto, e prestam muita atenção à melhoria da eficiência das operações. Os reatores são incapazes de responder eficazmente aos seus ambientes e só fazem ajustes quando forçados a fazê-lo por pressões ambientais. Analisadores são um híbrido dos prospectores e defensores. Miles e Snow (1978) sugeriram que nenhum dos quatro tipos de estratégia estáveis (prospetor, reator, defensor e analisador) era inerentemente superior, desde que todos eles fossem adequadamente implementados.

Relacionando a orientação para a inovação com o marketing estratégico, Hambrick (1983) assinalou que o comportamento estratégico orienta o alinhamento de uma

organização com o seu ambiente e molda os atributos estratégicos e competências. Assim, diferentes tipos inovadores devem ter diferentes atributos de estratégia de marketing.

## **2.4 Capacidades de Marketing**

De acordo com Orr, Bush e Vorhies (2011), a capacidade de marketing é o "conhecimento acumulado e as habilidades dos funcionários de marketing da empresa que são utilizados para criar resultados satisfatórios para o cliente".

As capacidades de marketing, de acordo com Azizi, Movahed e Khah (2009), são um processo integrado e projetado para fazer uso de conhecimento, habilidades e recursos corporativos, que permite às empresas atender melhor as necessidades dos seus clientes, por meio de serviços de valor agregado para os seus produtos. As capacidades de marketing de uma empresa referem-se à sua capacidade de diferenciar os seus produtos e serviços dos seus rivais, bem como criar e manter uma vantagem competitiva. As capacidades de marketing envolvem o processo de integração em que uma empresa utiliza os seus recursos tangíveis e intangíveis para entender as necessidades complexas dos consumidores específicos, para alcançar também a diferenciação de produtos em relação à concorrência, e alcançar um valor de marca superior (Day, 1994).

Uma empresa com grande capacidade de comercialização, pioneira na identificação das necessidades dos clientes e no reconhecimento dos fatores que afetam os seus comportamentos de compra, é capaz de colocar os seus produtos na melhor posição em relação aos dos seus concorrentes. Uma diferenciação a este nível proporcionará às empresas maior lucratividade. Numa pesquisa sobre os efeitos do processo de marketing no desempenho corporativo, Morgan (2011) descobriu que as empresas que prestam a devida atenção aos seus insumos no processo de marketing estratégico, conseguem alcançar um desempenho superior. Azizi, Movahed e Khah (2009) afirmam que as empresas que visam capacidades de marketing diferenciadas alcançarão uma vantagem competitiva considerável.

A principal questão na literatura de marketing estratégico diz respeito ao método utilizado pelas empresas para manter a vantagem competitiva. O conceito de capacidades de marketing foi estabelecido através das teorias sobre a visão baseada em recursos. As empresas que adotaram uma estratégia baseada em recursos investem em bens tecnológicos valiosos, preservados no tempo através de uma posição firme na proteção da propriedade intelectual (Bodea, 2016).

Bodea (2016) realça que um modo de obter vantagem competitiva é investir em mercados com uma fraca concorrência, uma vez que as imperfeições, que limitam esses mercados, levam a que exista poucos concorrentes.

Há uma série de escalas para medir a capacidade de marketing. Weerawardena (2003) identifica oito processos para descrever a capacidade de marketing: sistema de atendimento ao cliente; atividades promocionais de maior participação de mercado; força de vendas de qualidade; superioridade nas redes de distribuição e vendas; alocação de recursos necessários à publicidade; pesquisa de marketing; capacidade na diferenciação do produto; e rápida introdução de novos produtos. O autor acredita que a capacidade de marketing desempenha um papel fundamental na obtenção de vantagem competitiva.

Hooley, Broderick e Moller (1998) propõem uma classificação hierárquica das capacidades de marketing: capacidades de marketing estratégico (capacidade de segmentação de mercado, posicionamento de mercado, etc.), capacidades de marketing interfuncionais (competência para desenvolver novos produtos, capacidades de gestão de relacionamento com clientes, etc.) e capacidades de marketing operacional (capacidades destinadas a garantir a implementação da estratégia de marketing). Por outro lado, Vorhies (2005) demonstrou a existência de capacidades pertencentes ao marketing-mix, planejar capacidades, implementar estratégias, programas de marketing e capacidades de gestão de vendas. Morgan, Vorhies e Mason (2009) descrevem o conceito de capacidades de marketing em torno das seguintes dimensões: criação de estratégias e implementação de programas de marketing, gestão de informações de mercado, planeamento de marketing; A estes adicionam também o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, a gestão dos canais de distribuição, a comunicação de marketing, a política de preços e a política de vendas.

Os efeitos das capacidades de marketing no desempenho de uma empresa podem também derivar de inferências baseadas em incidentes negativos no mercado (Bruni & Verona, 2009). Esta mudança não representa apenas grandes custos de transição ou incapacidade de honrar as necessidades do cliente, mas também os custos resultantes da ausência de um mercado seguro. Devido a estes acontecimentos, surge a necessidade de identificar, adaptar e coordenar atividades e bens, especialmente bens complementares ou recursos que não podem ser adquiridos. A tarefa das capacidades de marketing é identificar e coordenar a nível organizacional, em oposição a um nível da indústria, embora possam estar envolvidas alianças estratégicas com diferentes empresas.

As empresas devem encontrar um equilíbrio entre explorar novas oportunidades e explorar e renovar os seus recursos. A essência das capacidades é que a vantagem competitiva só aparece através do desenvolvimento, alinhamento e contínua reconfiguração de bens ou recursos específicos de cada empresa. A teoria das capacidades distingue recursos distintivos e difíceis de copiar desenvolvidos por uma empresa como base para a defesa da posição competitiva (Vorhies & Morgan, 2005).

Dois principais tipos de capacidades de marketing podem ser identificados a partir de estudos anteriores. O primeiro tipo de capacidades está relacionado com objetivos de marketing tático ao invés de objetivos estratégicos ou dinâmicas organizacionais. O segundo tipo de recursos consiste em recursos intangíveis subjacentes ao desempenho de marketing, não apenas desempenho financeiro. Especificamente, com base em Vorhies e Morgan (2005), este estudo centra-se em recursos de marketing e capacidades de marketing. Uma empresa possui recursos de marketing quando possui conhecimento e recursos relacionados com as atividades de marketing- mix (por exemplo, produto, preço, distribuição e comunicação de marketing). Por outro lado, as capacidades de marketing referem-se à capacidade de uma empresa de executar rotinas de marketing (por exemplo, atividades de marketing-mix) através das quais a empresa transforma os recursos disponíveis em resultados valiosos (Vorhies & Morgan, 2005).

Na literatura sobre estratégias de marketing, Morgan (2012) argumenta que as capacidades de marketing especializadas de uma empresa são contributos importantes para o seu desempenho. Uma empresa com capacidades de marketing elevadas alcança um desempenho superior do negócio, porque a empresa pode fornecer aos seus clientes-alvo maior valor concreto, novos produtos de qualidade superior, um preço de venda adequado, serviços e informações que levam a tomar melhores decisões de marketing. Essas capacidades podem ser fontes valiosas, raras, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis de vantagem competitiva que podem melhorar o desempenho. Além disso, os gerentes e funcionários da empresa podem renovar e reconfigurar recursos através da introdução contínua de novas atividades de marketing-mix, especialmente através do desenvolvimento de novos produtos (Morgan, 2012).

Ngo e O'Cass (2012) mostram que as capacidades de marketing contribuem significativamente para a inovação e para os resultados de desempenho relacionados com o cliente.

Sintetizando as ideias sobre as capacidades de marketing, Vorhies e Morgan (2005) identificaram oito capacidades distintas de marketing que contribuem para o desempenho do negócio: desenvolvimento de produtos (os processos pelos quais as empresas desenvolvem e realizam a gestão de ofertas de produtos e serviços); preços (a capacidade de extrair a receita ideal dos clientes da empresa); gestão de canais (a capacidade da empresa para estabelecer e manter canais de distribuição que efetivamente satisfaçam os seus clientes); comunicações de marketing (a capacidade da empresa de gerir as percepções do valor do cliente); vendas (os processos pelos quais a empresa adquire ordens de cliente); gestão da informação de mercado (os processos pelos quais as empresas aprendem sobre seus mercados e usam o conhecimento do mercado); planeamento de marketing (a capacidade da empresa de conceber estratégias de marketing que otimizem a adequação entre os recursos da empresa e seu mercado); e a implementação de marketing (os processos pelos quais a estratégia de marketing pretendida é transformada em implementações de recursos realizados).

## **2.5 Vantagem Competitiva**

De acordo com Marques (2012), a vantagem competitiva pode ser compreendida como uma vantagem que a empresa tem em relação aos seus concorrentes, sendo essa vantagem um fator diferenciador das outras empresas, que leva os clientes a preferir a sua oferta de entre as várias ofertas disponíveis no mercado.

A noção de que uma empresa para deter um desempenho superior tenha de obter e manter uma vantagem sobre a concorrência é central para o pensamento estratégico contemporâneo. As empresas que procuram vantagem competitiva são encorajadas a desenvolver competências distintivas que acrescentem valor ao relacionamento com os clientes. A recompensa prometida é o domínio em termos de quota de mercado e de rentabilidade acima da média do setor (Day & Wensley, 1988).

Por vezes, o termo vantagem competitiva é utilizado de uma forma intercambiável com "competência distintiva", de modo a realçar a superioridade relativa à concorrência em habilidades e recursos (Day & Wensley, 1988). Esta vantagem pode ser observada com base na prestação de valor superior ao cliente ou na concretização de custos relativos mais baixos, assim como na quota de mercado e da rentabilidade resultante do desempenho (Day & Wensley, 1988).

Uma empresa consegue obter vantagem competitiva sustentável, se houver uma incapacidade por parte dos seus concorrentes em substituir ou imitar a estratégia organizacional, o que leva a empresa a fazer uma boa gestão dos seus recursos (Mahoney & Pandian, 1992). A teoria dos recursos tem sido alvo de algumas críticas, pelo simples facto de que a simples gestão dos recursos não é suficiente para explicar como estes permitem alcançar a vantagem competitiva (Priem & Butler, 2001). Ao lidar com estas fraquezas, os teóricos de gestão estratégica recorreram a estudos que defendem que, nestes mercados heterogéneos, dinâmicos e complexos, são as capacidades da organização que permitem adquirir e implementar recursos de forma a acompanhar o ambiente externo (Makadok 2001). Segundo a perspetiva, os recursos são vistos como os stocks de ativos tangíveis e intangíveis disponíveis na empresa, enquanto as capacidades são os processos pelos quais a empresa adquire novos recursos e transforma os recursos disponíveis no mercado realizando ofertas de valor (Capron & Hulland, 1999).

Uma empresa possui capacidades quando os indivíduos dentro desta aplicam os seus conhecimentos e habilidades para adquirir, combinar e transformar os recursos disponíveis de forma a contribuir para a consecução firme dos objetivos estratégicos (Mahoney & Pandian 1992). As capacidades de uma organização são dinâmicas quando estas permitem à empresa implementar novas estratégias para refletir mudanças nas condições de mercado, modificando os recursos disponíveis para a empresa (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Atualmente, os estudos, que procuram explicar a gestão de desempenho das organizações, indicam que, embora os recursos sejam valiosos, raros e inimitáveis, as empresas também necessitam de recursos complementares de modo a acompanhar as dinâmicas de mercado e impulsionar o desempenho de negócio (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Greenwald e Kahn (2005) definem vantagem competitiva como aquilo que uma empresa pode fazer para que os concorrentes não a acompanhem. Destacam, ainda, a existência de três tipos de vantagem competitiva: 1) vantagem competitiva na procura (a empresa tem acesso privilegiado aos consumidores); 2) vantagem competitiva nos custos (a empresa consegue ser mais eficiente do que os concorrentes); e 3) vantagem competitiva na tecnologia (a empresa dispõe de tecnologia a que os concorrentes não têm acesso).

Barney (1991) refere que existem diversos recursos que permitem à empresa conceber e implementar estratégias, que lhe trazem vantagem competitiva sustentável. Os recursos tanto podem ser físicos (equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias

primas), como humanos (formação, experiência, relacionamentos e perspicácia individual dos gestores e do pessoal), bem como organizacionais (estrutura formal de delegação, planeamento formal e informal, sistemas de controlo e coordenação, relações informais entre os grupos dentro da empresa e com o ambiente).

Barney (1991) destaca que, para que a empresa possua uma vantagem competitiva sustentável, é necessário que o recurso tenha quatro atributos, sendo eles: ter valor por explorar oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente da empresa; ser raro para as empresas, onde se inclui, por exemplo, o estilo e habilidade da gestão ou até o mix necessário de recursos físicos, humanos e organizacionais, necessários para implementar a estratégia; ser difícil de imitar, existindo uma grande variedade de recursos que podem ser socialmente complexos, ou seja, difíceis de imitar, destacando o autor, as relações interpessoais entre os gestores da empresa, a reputação junto dos fornecedores e clientes e a capacidade da empresa em obter recursos depender da sua evolução ao longo do tempo; por último, não poderão existir substitutos estrategicamente equivalentes para este recurso em causa, que até tem valor, mas que, pelo facto de não ser raro, nem de difícil imitação, dificulta o processo de obtenção de vantagem competitiva sustentável de uma empresa. Barney (1991) ainda nos diz que, para se obter vantagem competitiva sustentável, é necessário que os recursos estratégicos não estejam distribuídos por todas as empresas que competem, nem sejam móveis, pelo que a procura de fontes de vantagem competitiva sustentável deve-se focar nos recursos heterogéneos e imóveis.

Para concluir, Barney (1991) refere que as empresas, com tais recursos, são estrategicamente inovadoras, porque são capazes de inovar e abraçar estratégias, que outras empresas não conseguem implementar, devido à falta destes recursos relevantes.



## **2.6 Performance Empresarial**

A performance empresarial começou a ser reconhecida desde meados dos anos oitenta. Esta é o resultado do somatório dos recursos, capacidades e esforços da organização e também é importante como função dependente do grau de qualidade das relações mantidas entre a empresa e as suas congêneres e com todos os *stakeholders* envolvidos na dinâmica da empresa, visto que demonstra o nível de contribuição para o bem-estar geral e o impacto das propostas de oferta nos mercados que servem (Carvalho, 2009).

Segundo Pun e White (2005), o conceito de performance empresarial tem elevada importância para as empresas, destacando que ela deverá ser observada segundo três dimensões: dimensão teórica, dimensão empírica e dimensão de gestão.

Também Baker e Sinkula (2005) são da opinião que a performance empresarial é um constructo multidimensional, mas que deverá incluir medidas financeiras e de mercado, sendo que as medidas financeiras em geral focalizam-se no curto prazo e as medidas não financeiras podem focar-se na performance a longo prazo.

Também, Venkatraman e Ramanujam (1986) defendem que a performance empresarial é um constructo multidimensional e propõem que seja composto por três dimensões: performance financeira, performance no negócio e eficácia empresarial.

Os autores, que defendem a multidimensionalidade da performance, centram-se na performance financeira por considerarem que esta é um subconjunto do conceito total de eficácia empresarial, onde poderá também serem incluídos indicadores de performance operacional. Assim, de um modo geral, a performance surge associada ao conceito de eficiência empresarial, ou simplesmente associada à performance financeira da empresa.

Segundo Hunt e Morgan (1997), quando uma empresa determina um nível de referência para a performance, é porque pretende atingir um nível de performance superior. Assim, a performance é composta pela ação, pelo resultado da ação comparativamente a um padrão pré-definido.

Devido ao aumento da competição nas organizações empresariais, medir a performance torna-se cada vez mais importante, sendo que tentar medir a performance com recurso a modelos antigos não se refletirá num aumento do estímulo das organizações ou em *timings* que possam ser considerados aceitáveis e desta forma não permitirá implementar estratégias que sejam competitivas (Pun & White, 2005). Segundo o mesmo autor, medir a performance assume um papel importante na gestão da eficácia e eficiência da empresa, ou seja, o estudo da performance empresarial tende a desenvolver-se nos últimos anos com a crescente importância do marketing nas organizações.

A performance empresarial tem vindo a ser tema importante da pesquisa na disciplina de marketing e vários estudiosos têm procurado entender e medir o conceito (Deshpandé, Farley & Webster, 1993).

Para finalizar, devido à importância atribuída à performance empresarial, os académicos têm vindo a mostrar um grande interesse em medi-la, têm sentido algumas dificuldades na sua medição, por ser complexa, quando realizam os seus trabalhos de investigação (Rowe & Morrow, 1999). Deshpandé, Farley e Webster (1993) defendem nesse sentido que a performance empresarial, devido à sua complexidade, depende, essencialmente, de fatores internos organizacionais, dos objetivos de cada empresa, das estratégias específicas e inovadoras e do tipo de gestão praticada.

### **3 QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1 Introdução**

Este terceiro capítulo tem como objetivo desenvolver um modelo conceptual que identifique os potenciais determinantes da performance empresarial, dada a importância do marketing estratégico na performance empresarial, com base nas evidências conceptuais, científicas e empíricas, apresentadas no capítulo anterior. Após identificarmos os principais determinantes da performance empresarial e definirmos as diferentes variáveis no modelo, iremos conceber um conjunto de hipóteses, que têm como objetivo testar as relações entre as variáveis propostas. Posteriormente, apresenta-se o modo como foram operacionalizadas as diversas variáveis em análise, com as escalas para medir as variáveis retiradas da literatura.

#### **3.2 Quadro conceptual: Dedução das hipóteses de investigação**

A partir da revisão da literatura iremos deduzir as hipóteses de investigação. Começamos por suportar teoricamente as hipóteses que visam verificar se a orientação para o mercado, a orientação para a inovação, as capacidades de marketing e a vantagem competitiva são determinantes da performance empresarial.

##### **3.2.1 Hipóteses para as Capacidades de Marketing**

As capacidades de marketing referem-se à capacidade de uma empresa para executar rotinas de marketing, através das quais a empresa transforma os recursos disponíveis em produtos valiosos (Vorhies & Morgan, 2005). Para analisar as capacidades de marketing, temos de verificar a contribuição da orientação para o mercado no desempenho da empresa através das capacidades da empresa (Hooley, Greenley, Cadogan & Fahy, 2005). A orientação para o mercado é a geração, a disseminação e a resposta à inteligência de mercado (por exemplo, clientes, concorrentes e fornecedores) e fatores que influenciam (por exemplo, social, regulatório e macroeconómico) (Jaworski & Kohli, 1993; Matsuno & Mentzer, 2000). Ser orientado para o mercado coloca a maior prioridade em ficar perto do mercado e criar valor superior ao cliente (Slater & Narver, 1999). Orientação para o mercado orienta a posse e implantação de recursos necessários para a criação e manutenção de valor superior do cliente a nível funcional (Zhou, Yim & Tse, 2005). Como a função principal da orientação para o mercado é a capacidade de criar valor para o cliente e também a função de marketing é impulsionada para o valor do cliente (Hooley

*et al.*, 2005), sendo ambas cruciais para a criação de valor para o cliente, onde existir orientação para o mercado espera-se fortes capacidades de marketing. Por conseguinte, formulámos a seguinte hipótese:

**H1: A orientação para o mercado tem uma influência positiva nas capacidades de marketing.**

A inovação é vista como a capacidade de uma empresa de encontrar e criar novos produtos e serviços que sejam superiores aos oferecidos pelos concorrentes (Hunt & Morgan 1995), enquanto a comercialização é vista como a capacidade de uma empresa montar e aplicar todos os seus recursos voltados para o consumidor de uma maneira que melhore a performance. Assim sendo, a inovação e as capacidades de marketing representam o ato de implantar recursos com uma nova capacidade de criar valor (Yang, Marlow & Lu, 2009). A literatura também sugere que as capacidades de marketing podem influenciar a intensidade de inovação de uma empresa e a competitividade sustentada. Embora nem todas as inovações possam ser monitorizadas e tragam retorno real sobre os investimentos, o apoio fornecido pelas capacidades de marketing pode contribuir para o sucesso comercial de novos produtos e serviços (Weerawardena, 2003). Fortes capacidades de marketing também podem ser usadas para construir uma marca de ofertas inovadoras, e abrir caminho para preços *premium*, aumentando tanto as vendas quanto os lucros (Fosfuri & Giarratana, 2009). Portanto, as capacidades de marketing podem fortalecer a orientação para a inovação através da comercialização de inovações, aumentando assim as vendas. De uma forma simples, as empresas podem usar a orientação para a inovação para melhor utilizar seus recursos internos e as suas capacidades de marketing para aproveitar as oportunidades no mercado. Assim formulámos a seguinte hipótese:

**H2: A orientação para a inovação tem uma influência positiva nas capacidades de marketing.**

### **3.2.2 Hipóteses para a Vantagem Competitiva**

Tendo em conta alguns autores, a orientação para o mercado tem um relacionamento positivo com a vantagem competitiva, sendo a orientação para o mercado uma fonte potencial de vantagem competitiva que exige elevadas barreiras para os concorrentes (Fahy & Smithee, 1999). Noble, Sinha e Kumar, (2002) dizem que a cultura competitiva deve ser dominada por perspetivas de gestão a longo prazo sobre a vantagem competitiva e o sucesso no ambiente da empresa. As empresas que procuram oferecer maior valor aos clientes estão estrategicamente bem posicionadas, ganhando assim uma vantagem competitiva (Jaakkola *et al.*, 2010). Perante o exposto, desenvolvemos a seguinte hipótese de investigação:

**H3. A orientação para o mercado tem uma relação positiva com a vantagem competitiva.**

Kelly e Rice (2001) argumentam que a tecnologia é considerada como uma ferramenta importante para assegurar a vantagem competitiva. Para ganhar vantagem competitiva, hoje em dia, as empresas precisam de recriar de uma forma totalmente diferente as suas principais estratégias de modo a que estas sejam inovadoras. Em suma, as empresas precisam ter a capacidade de serem diferentes dos seus concorrentes e de criar uma diferença nos seus produtos e serviços (Tutar, Nart, & Bingöl, 2015). Hult, Hurley e Knight (2004) concluem, ainda, que as atividades inovadoras são importantes para o sucesso das empresas, apresentando a orientação para a inovação uma influência positiva na vantagem competitiva. Tendo em conta os estudos destes autores, propomos a seguinte hipótese:

**H4: A orientação para a inovação tem uma influência positiva na vantagem competitiva.**

Ejrami, Salehi e Ahmadian, (2016) desenvolveram um estudo para verificar se as capacidades de marketing podem afetar a vantagem competitiva em empresas importadoras, no qual a hipótese foi corroborada, ou seja, as capacidades de marketing afetaram significativamente a vantagem competitiva em empresas de importação, nomeadamente, os preços, o desenvolvimento de novos produtos e as potenciais comunicação de marketing. Hunt e Morgan (1995) argumentam que uma boa gestão dos recursos organizacionais pode traduzir-se numa posição de vantagem competitiva. Tendo em consideração estes autores, formulámos a seguinte hipótese:

**H5: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na vantagem competitiva.**

### **3.2.3 Hipóteses para a Performance Empresarial**

Diversos estudos empíricos apresentam resultados consistentes sobre a relação positiva entre a orientação para o mercado e a performance empresarial. Tal é o caso do estudo empírico de Kohli e Jaworski (1990), que evidenciou que a rentabilidade é uma consequência da orientação para o mercado, bem como do estudo de Kirca (2011), que conclui que a orientação para o mercado contribui para o aumento do desempenho financeiro nas subsidiárias de empresas multinacionais em mercados emergentes. Também Narver e Slater (1990) verificaram que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a rentabilidade de uma empresa, bem como Sin, Tse, Heung, & Yim (2005) corroboraram a hipótese de que a orientação para o mercado de uma empresa está positivamente associada ao desempenho financeiro. Sendo assim, pretendemos averiguar se a orientação para o mercado das empresas portuguesas influencia a sua performance. Nesse sentido, formulámos a seguinte hipótese de investigação:

**H6: A orientação para o mercado tem um impacto positivo na performance empresarial.**

Também as capacidades de marketing, segundo diversos autores, têm uma relação positiva com a performance empresarial, sendo de destacar Vorhies & Morgan (2005) que tiraram como conclusão que os oito recursos de marketing que identificaram estão associados à performance empresarial. Também Takata (2016), perante os resultados obtidos, afirma que as capacidades de marketing apresentam relações significativamente mais fortes com a performance em casos de alta rivalidade competitiva em comparação com as de baixa rivalidade competitiva. Ngo e O'Cass (2012) mostram que os recursos de marketing e as capacidades de marketing são complementares e que a complementaridade aumenta a performance da empresa. Também Azizi, Movahed e Khah (2009) mostram que tanto a estratégia de marketing como as capacidades de marketing têm efeitos positivos e elevados sobre a performance empresarial. Bodea (2016) conclui que as capacidades de marketing contribuem para monitorar as necessidades dos clientes, as forças concorrenciais e a evolução da tecnologia e, assim, impedem a deterioração do mercado de uma empresa. Ainda segundo os resultados do

presente estudo, apenas algumas das capacidades de marketing têm um efeito sobre a performance empresarial.

Uma vez que todos estes autores corroboraram a hipótese de que as capacidades de marketing têm uma relação positiva com a performance empresarial, propomo-nos averiguar, no presente estudo, a relação de interdependência entre essas variáveis, formulando para o efeito a seguinte hipótese de estudo:

**H7: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na performance empresarial.**

Entre os autores que defendem que a orientação para a inovação tem uma relação positiva com a performance empresarial, são de destacar Jaakkola *et al.* (2010), que confirmam que a orientação para a inovação é suscetível de afetar a performance da empresa a longo prazo, em particular, as capacidades internas, que, essencialmente, aumentam a eficiência dos processos da empresa e, assim, melhoram a performance a curto prazo. Hult e Hurley (2004) sugerem que uma componente chave para o sucesso das empresas industriais é a extensão da sua capacidade de inovação, que, por sua vez, se refere à capacidade da empresa de se envolver em inovação através da introdução de novos processos, produtos ou ideias. Por último, Altuntaş, Semerciöz, e Eregez, (2013) dizem-nos que a inovação exerce um papel significativo na performance empresarial. Tendo em conta estes autores, formulámos a hipótese abaixo apresentada:

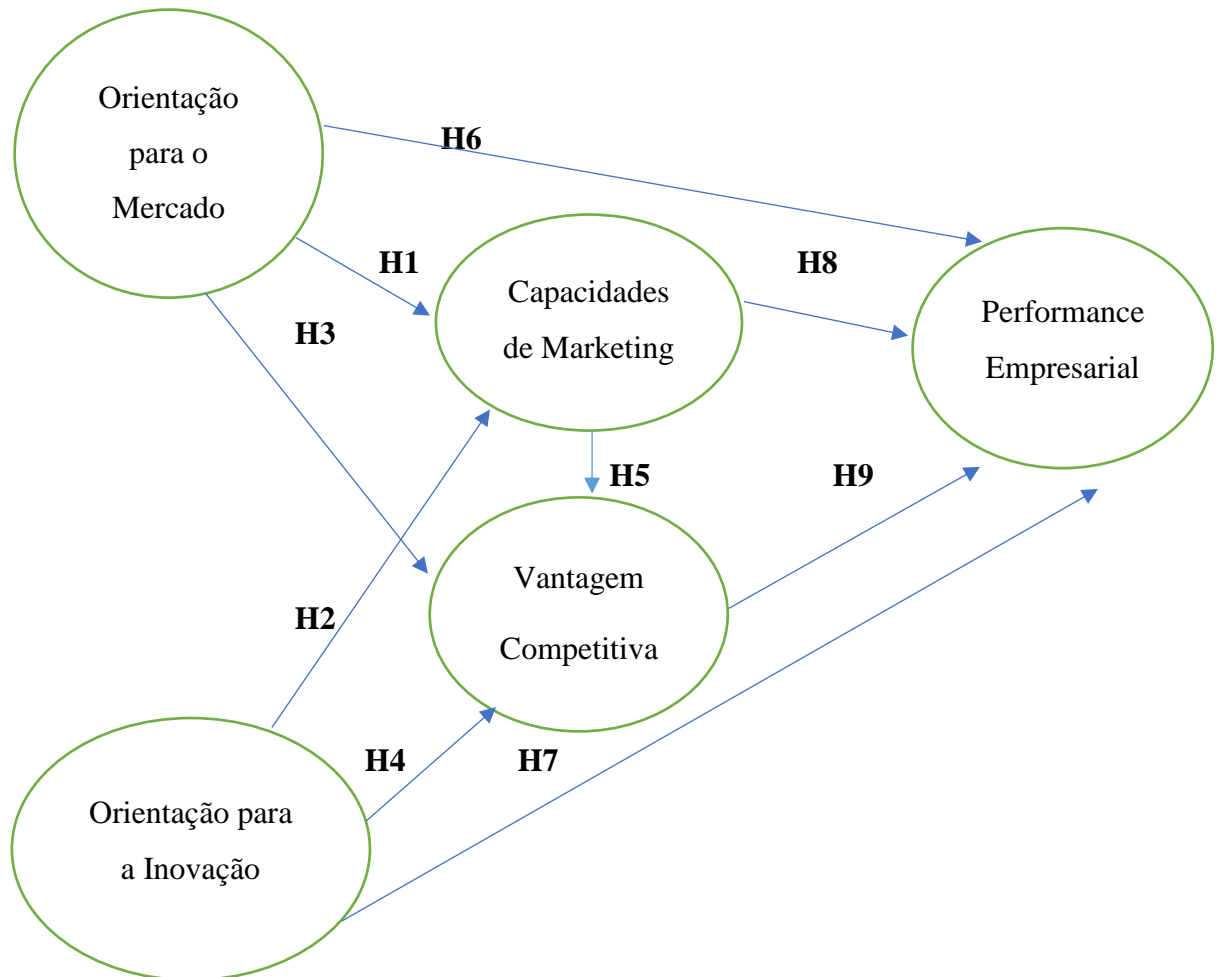
**H8: A orientação para a inovação tem um efeito positivo na performance empresarial.**

Como já referimos no capítulo anterior, as vantagens competitivas são muitas vezes obtidas através de uma combinação da visão estratégica e recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis necessários para implementar uma estratégia escolhida. A vantagem competitiva é alcançada através da implantação de mecanismos de isolamento que a protegem. A fim de alcançar uma performance superior do mercado e retornos acima da média, as empresas devem desenvolver e sustentar vantagens competitivas (Slater & Narver, 1994; Fahy & Smithee, 1999). Por exemplo, uma empresa que assume liderança de custos pode vender as suas ofertas a preços baixos sem sacrificar a rentabilidade. Mecanismos de isolamento também criam barreiras à imitação que aumentam ainda mais o impacto das vantagens competitivas na performance empresarial (Fahy & Smithee, 1999). Empiricamente, Hult e Ketchen (2001) mostram

que a vantagem competitiva afeta positivamente a performance empresarial. Desta forma, formulámos a seguinte hipótese:

**H9: A vantagem competitiva tem uma influência positiva na performance empresarial.**

Tendo em conta as hipóteses formuladas, apresentamos o seguinte modelo de investigação que iremos testar no capítulo 5:



**Figura 3.1** Modelo operacional dos determinantes da performance



### **3.3 Operacionalização das Variáveis**

Para medir as variáveis, utilizamos escalas baseadas na literatura. As variáveis foram avaliadas através das escalas de Likert de 5 pontos, que permite que os inquiridos indiquem um grau de concordância ou discordância com determinada afirmação. Nesta escala, o inquirido poderá optar por responder entre 1 – discordo totalmente – e 5 – concordo totalmente. Esta escala possui como maior vantagem a possibilidade de se graduar numericamente a resposta do inquirido, facilitando assim a análise dos dados (Malhotra, 2004). Foram também usadas escalas de 1 a 5, em que 1 é muito pior e 5 muito melhor ou 1 é muito menor e 5 muito maior.

A variável orientação para o mercado foi medida através da escala adaptada da investigação realizada por Kirca (2011). A variável orientação para a inovação foi medida pela escala baseada na investigação de Jaakkola *et al.* (2010). A variável capacidades de marketing foi medida pela escala baseada na investigação realizada por Ngo e O’Cass (2012). Por sua vez, a variável performance empresarial foi medida pela escala baseada na investigação realizada por Morgan e Strong (2003). Por fim, a variável vantagem competitiva foi medida pela escala baseada na investigação de Chang (2011). Abaixo segue a tabela com a composição das variáveis utilizadas:

**Tabela 3.1 Itens utilizados para medir as variáveis**

<b>Orientação para o Mercado (OM)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recolhemos frequentemente informações sobre tendências gerais (por exemplo, estilos de vida emergentes) que possam afetar o nosso negócio. (OM1)</li><li>• Nós somos rápidos a detetar mudanças fundamentais na nossa indústria (por exemplo, concorrência, tecnologia). (OM2)</li><li>• Encontramo-nos regularmente com clientes para descobrir que produtos ou serviços necessitarão no futuro. (OM3)</li><li>• Nós somos rápidos a detetar mudanças nas preferências do produto dos nossos clientes. (OM4)</li><li>• Frequentemente, consultamos os utilizadores finais para avaliarem a qualidade dos nossos produtos e serviços. (OM5)</li><li>• Organizamos reuniões interdepartamentais regulares para discutir as tendências e desenvolvimentos do mercado. (OM6)</li><li>• O pessoal de marketing da minha empresa gasta um tempo considerável discutindo as necessidades dos clientes com os outros departamentos. (OM7)</li><li>• Quando algo importante acontece a um grande cliente ou mercado, toda a empresa rapidamente toma conhecimento. (OM8)</li><li>• Os dados sobre os clientes são regularmente divulgados através da nossa empresa. (OM9)</li><li>• Somos rápidos em responder às mudanças no mercado. (OM10)</li><li>• Se um grande concorrente lançar uma campanha de marketing intensivo, nós conseguimos responder imediatamente. (OM11)</li><li>• Os departamentos frequentemente reúnem-se para planear as respostas às mudanças que ocorrem no nosso ambiente de negócios. (OM12)</li><li>• Revemos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para garantir que eles estejam de acordo com o que os clientes querem. (OM13)</li><li>• Quando achamos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos concentram esforços para o fazer. (OM14)</li></ul>
<b>Orientação para a Inovação (OI)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes ao iniciar novos procedimentos ou sistemas. (OI1)</li><li>• Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes no desenvolvimento de novos meios de atingir as nossas metas e objetivos. (OI2)</li><li>• Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes no processo de decisão dos métodos a utilizar para alcançar as nossas metas e objetivos. (OI3)</li><li>• Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes em iniciar mudanças no conteúdo do trabalho e nos métodos de trabalho da nossa equipa. (OI4)</li></ul>

<b>Capacidades de Marketing (CM)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento de produtos (quantidades, design, etc.) (CM1)</li><li>• Desenvolvimento do mercado-alvo (quem, onde, quando e em que quantidade) (CM2)</li><li>• Preços (CM3)</li><li>• Canais de distribuição (CM4)</li><li>• Comunicação de marketing (CM5)</li></ul>
<b>Performance Empresarial (PE)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quota de mercado (PE1)</li><li>• Satisfação do cliente (PE2)</li><li>• Posição competitiva (PE3)</li><li>• Retenção de clientes (PE4)</li><li>• Crescimento das vendas (PE5)</li><li>• Retorno sobre o investimento (PE6)</li><li>• Performance global da empresa (PE7)</li></ul>
<b>Vantagem Competitiva (VC)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• A qualidade dos produtos ou serviços que a nossa empresa oferece é melhor do que a dos concorrentes. (VC1)</li><li>• A nossa empresa tem maior capacidade de I &amp; D do que a dos concorrentes. (VC2)</li><li>• A nossa empresa tem melhores capacidades de gestão do que os concorrentes. (VC3)</li><li>• A rentabilidade da nossa empresa é melhor do que a dos concorrentes. (VC4)</li><li>• A imagem da nossa empresa é melhor do que a dos concorrentes. (VC5)</li><li>• Os concorrentes têm dificuldade em alcançar a vantagem competitiva da nossa empresa. (VC6)</li></ul>

As variáveis demográficas foram analisadas através da utilização de uma escala nominal, que permitiu medir o género, o nível de escolaridade e a função desempenhada na empresa. As variáveis idade e antiguidade na empresa foram analisadas através de uma escala de rácio.

De modo a que não houvesse dificuldade na interpretação do questionário, utilizou-se uma linguagem compreensível. Esta opção permitiu evitar qualquer ambiguidade nas respostas.

## **4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **4.1 Introdução**

Este capítulo incide sobre a metodologia adoptada para a recolha de dados e sobre a caracterização da amostra inquirida. Nesta investigação recorreremos ao inquérito pessoal para compreendermos melhor o impacto do marketing estratégico na performance empresarial. Usou-se uma análise descritiva com recurso ao *software Statistical Package for the social Sciences* – SPSS versão 24 para o Windows.

### **4.2 Definição da Amostra**

Para este projeto foi escolhido como alvo de estudo as empresas do tecido empresarial português, através da base de dados *Sabi*, com o objetivo de averiguar a existência de uma relação entre o marketing estratégico e a performance empresarial.

A unidade de análise são os gerentes, administradores ou diretores de algumas empresas do tecido empresarial português. No total, participaram no estudo 206 membros de empresas distintas, em que 39 % são do género feminino e 61% do género masculino, com idades compreendidas entre 20 e os 71 anos. No que concerne à escolaridade, 76% da amostra possui o grau de licenciatura ou superior.

As empresas estudadas distribuem-se por vários setores da indústria. Quanto à forma jurídica das empresas, seleccionámos, na base de dados, duas, as sociedades por quotas e as sociedades anónimas. Nas 206 empresas consideradas, 67% são sociedades por quotas e 37% sociedades anónimas.

Em termos de dimensão, usando como critério o número de colaboradores em dezembro de 2015, 6% das empresas inquiridas empregavam menos de 10 colaboradores, 52% empregavam entre 10 e 50 colaboradores, 38% empregavam entre 50 e 250 colaboradores, e as restantes 4% das empresas empregavam mais de 250 colaboradores.

Em termos de capital social, verificou-se que o valor médio do capital social é de 3.594.838€ e que 57% das empresas da nossa amostra possuem um capital social abaixo deste valor. No que concerne ao volume de negócio apresentado no ano de 2015 pelas empresas inquiridas, 19% registaram um volume de negócio inferior ou igual a 2 milhões de euros, 53%, apresentaram um volume de negócio superior a 2 milhões de euros e igual ou inferior a 10 milhões, 23% registaram um volume de negócios entre 10 e 50 milhões de euros, e 5% registaram um volume de negócios superior a 50 milhões de euros.

Por fim, relativamente ao nível de marketing das 206 empresas, 29% responderam que o marketing era inexistente, 11% possuíam um nível básico de marketing, 27% tinham um nível de marketing intermédio, e 33% tinham um nível de marketing de topo.

**Tabela 4.1 Características sócio demográficas da amostra inquirida**

<b>Caraterização sociodemográfica da amostra</b>			
<b>Idade</b>	%	<b>Número de Trabalhadores</b>	%
20 aos 31 anos	12	Até 10	6
32 aos 41 anos	25	10 até 50	52
42 aos 51 anos	34	50 até 250	38
52 aos 61 anos	24	Mais 250	4
62 aos 71 anos	5		
<b>Escolaridade</b>	%	<b>Volume Negócios em Dezembro 2015 (em milhões)</b>	%
Secundário	24	<=2	19
Licenciatura	45	>2 e <= 10	53
Mestrado/ Pós-Graduação	29	>10 e <=50	23
Doutoramento	2	>50	5
<b>Género</b>	%	<b>Forma jurídica</b>	%
Masculino	61	Sociedade por quotas	63
Feminino	39	Sociedade Anónima	37
<b>Capital Social</b>	%	<b>Nível de Marketing das Empresas</b>	%
Abaixo da média (3.594.838)	57	Inexistente	29
Acima da média (3.594.838)	43	Nível base	11
		Nível intermédio	27
		Nível de topo	33

### **4.3 Recolha e Tratamento de Dados**

Os dados primários foram recolhidos através de um questionário disponibilizado no *Google Forms*. O diretório do questionário foi enviado por e-mail para uma base de dados da *Sabi*, onde constam 5000 empresas portuguesas. Foi utilizado o meio virtual como forma de divulgação do questionário, uma vez que permite um maior controlo por parte do investigador e uma melhor qualidade da resposta a custos significativamente reduzidos (Sheehan, 2001).

O questionário incluía uma nota introdutória, onde se evidenciava o objetivo da pesquisa. Referiu-se ainda que não existiam respostas certas ou erradas e que as respostas seriam anónimas. Os questionários foram aplicados nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril de 2017. Dos colaboradores que constituíram o universo inquirido, apenas 206 responderam.

Os dados recolhidos foram introduzidos no SPSS 24.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), de forma a proceder a uma análise prévia dos mesmos e a identificar alguns erros. Todos os questionários foram considerados válidos. Assim, a presente investigação teve por base 206 respostas ao questionário.

#### **4.4 Processamento da Informação e Técnicas Estatísticas**

Para a elaboração deste Projeto de Mestrado, utilizamos vários métodos estatísticos, para o tratamento dos dados obtidos através da realização dos questionários. Este tratamento foi realizado através da utilização do sistema informático SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Para o estudo das relações entre as variáveis latentes previstas nos modelos, foram utilizadas análises estatísticas disponíveis nesse software.

No entanto, antes de se iniciar o teste das hipóteses, é necessário efetuar uma análise prévia dos dados recolhidos e estudar a fiabilidade e validade do modelo de medidas do questionário. Assim, começou-se por analisar a natureza das diversas variáveis no sentido de conhecer a sua distribuição e o padrão de não resposta. Prosseguiu-se com o estudo da consistência e validade do modelo de medidas. O processo utilizado decorreu em duas fases sequenciais: (1) análise fatorial exploratória e (2) análise de fiabilidade. Para testar as hipóteses foi estimado um modelo de regressão linear múltipla.

#### **4.5 Estudo da Consistência e Validade das Variáveis**

Numa primeira fase, proceder-se-á à purificação das escalas, analisando previamente os dados, avaliando o valor da correlação entre itens e item-total. Esta análise permitirá eliminar todos os itens que apresentem uma correlação entre itens muito baixa, inferior a 0,4 (Hill e Hill, 2000; Malhotra, 2004). Recorrendo a esta análise exclui-se o item “Preços” da variável Capacidades de Marketing e o item “Os dados sobre os clientes são regularmente divulgados através da nossa empresa” da variável Orientação para o Mercado. Este último item, embora tenha obtido um valor superior a 0,4, nomeadamente 0,424, optámos por excluí-lo por ser relativamente baixo.

Numa segunda fase, de modo a assegurar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário, adotou-se a abordagem tradicional de Churchill (1979), que consiste na realização de uma análise fatorial exploratória para averiguar a unidimensionalidade das variáveis. Posteriormente, para avaliar a fiabilidade interna das dimensões ou fatores encontrados, determinámos os coeficientes alfa (Cronbach, 1951).

Segundo Malhotra (2004), a análise fatorial pode ser utilizada para analisar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis; identificar um novo e menor conjunto de variáveis não correlacionadas para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas; identificar, num conjunto maior, um conjunto menor de variáveis que se destacam.

Por outras palavras, o objetivo da análise fatorial é simplificar as relações que existem entre um grupo de variáveis observadas. Esta análise é feita através da determinação de fatores comuns que fazem ligações entre variáveis aparentemente independentes de modo a reduzir a dimensão dos dados, sem perder informação. Poderá ser realizada através de três etapas que serão apresentadas de seguida.

Através do coeficiente de *Pearson* observou-se a matriz das correlações de modo a medir a associação linear existente entre as variáveis. Foi ainda feita a verificação da viabilidade através do teste de Bartlett que mede a existência de uma correlação significativa entre os itens e do teste KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) que estima a adequação da amostra. O teste KMO compara as correlações simples com as parciais existentes entre as diferentes variáveis. Um valor de KMO próximo de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto aproximados a zero indica que a utilização da análise fatorial não é indicada, uma vez que existe uma correlação fraca entre variáveis. Kaiser adjetiva os valores do KMO como se apresentam a seguir (Pestana e Gageiro, 2008):

**Tabela 4.2 Valores KMO segundo Kaiser**

0,9 – 1	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2008).

**Tabela 4.3 Valores obtidos para o teste KMO e para o teste de Barlett**

Variáveis	Valores KMO	Teste de Barlett
Orientação para o Mercado	0,906	0,000
Orientação para a Inovação	0,819	0,000
Capacidades de Marketing	0,712	0,000
Vantagem Competitiva	0,796	0,000
Performance Empresarial	0,865	0,000

Os resultados obtidos para KMO indica-nos que a variável Orientação para o Mercado apresenta um valor considerado muito bom (0,9-1), as variáveis Orientação para a Inovação, Vantagem Competitiva e Performance Empresarial, obtiveram um valor considerado bom (0,8-0,9), por fim a variável Capacidades de Marketing obteve um valor médio (0,7-0,8).

O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um nível de sig= 0,000 evidenciando a existência de correlação entre as variáveis.

Na extração de fatores, de acordo com Malhotra (2004) e Hair, Andreson, Tatham e Black (2005), os meios mais utilizados para extrairmos os fatores são: análise de fatores comuns e análises de componentes principais.

Entendemos por análise de componentes principais o método para determinar o menor número de fatores que explique a máxima variância dos dados. Na análise fatorial comum, os fatores são estimados com base na variância comum. No nosso estudo, o método escolhido foi a análise de componentes principais, pois o objetivo é extrair o número de fatores que seja menor do que o número de itens.



Malhotra (2004) e Hair, Andreson, Tatham e Black (2005) referem os seguintes critérios para a determinação do número de fatores a extrair:

- o Critério a priori
- o Critério dos Auto valores
- o Critério da percentagem de variância
- o Critério do gráfico de declive

Neste projeto utilizou-se o critério dos autovalores. Apenas os fatores com autovalores maiores do que 1,0 são considerados significativos e são retidos, o inverso são considerados não significativos (Malhotra, 2004). Em todas as variáveis detetaram-se um fator apenas, pelo que estas se revelaram unidimensionais.

As medidas de uma variável devem ser fiáveis e válidas. A medida de uma variável só é fiável se for consistente. Hair, Anderson, Tatham e Black (2005:467) definem a fiabilidade da medida de um constructo como “o grau em que um conjunto de indicadores de constructos latentes são consistente nas suas mensurações”. Assim, pode-se afirmar que os indicadores de variáveis fiáveis são altamente intercorrelacionados, ou seja, estão a medir a mesma variável latente.

Numa análise fatorial exploratória, podemos avaliar a fiabilidade de cada indicador em particular ou o conjunto de indicadores. Para verificarmos a consistência ou a fiabilidade interna de uma escala utilizamos o *alpha* de *Cronbach* que é uma medida que nos permite avaliar a fiabilidade de um ou mais indicadores de constructo. Quanto maior for o valor do *alpha* de *Cronbach* maior é a fiabilidade da escala. Nunnally (1978) e Perterson (1994) defendem que o valor deve ser superior a 0,80. O quadro que se segue apresenta os valores do *alpha* *Cronbach*.

**Tabela 4.4 Alpha Cronbach**

> 0,9	Excelente
0,8 – 0,9	Bom
0,7 – 0,8	Razoável
0,6 – 0,7	Fraco
< 0,6	Aceitável

Fonte: Hill e Hill (2000:149) e Pestana e Gageiro (2008:528).

Verificou-se também a variância total para evidenciar a percentagem de explicação dos dados pelos fatores, em função das componentes obtidas. É considerada uma solução satisfatória a que explique 60% da variância total (Hair et al., 2005:102).

Para que se possa concluir a análise fatorial, a matriz dos coeficientes de correlação entre as variáveis observadas e os fatores extraídos deve apresentar o seguinte resultado: cada variável tem somente um coeficiente de correlação significativo com algum fator e cada fator tem, pelo menos, uma variável com um coeficiente significativo. Os coeficientes (*loadings*) que definem cada uma das novas variáveis são escolhidos de modo a que as variáveis derivadas expliquem a variação máxima nos dados originais e não estejam correlacionadas entre si. Em geral, são considerados significativos os *loadings* (ou pesos) iguais ou superiores a 0,5 (Pestana e Gageiro, 2008)

**Tabela 4.5 Resultados da Análise Fatorial Exploratória e da Consistência Interna**

<b>Fatores</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Loading</b>	<b>Variância</b>	<b>Alfa Cronbach</b>
<b>OM</b>	OM1	3,74	0,843	0,725	47,956	0,907
	OM2	3,92	0,786	0,717		
	OM3	4,07	0,926	0,652		
	OM4	4,02	0,752	0,740		
	OM5	3,93	0,913	0,582		
	OM6	3,65	0,944	0,729		
	OM7	3,19	1,003	0,707		
	OM8	3,74	0,930	0,522		
	OM10	3,87	0,757	0,752		
	OM11	3,27	0,985	0,691		
	OM12	3,52	0,898	0,762		
	OM13	3,88	0,864	0,750		
	OM14	3,98	0,790	0,627		
<b>OI</b>	OI1	3,66	0,896	0,870	81,855	0,926
	OI2	3,69	0,861	0,923		
	OI3	3,67	0,855	0,924		
	OI4	3,60	0,871	0,901		
<b>CM</b>	CM1	3,54	0,750	0,858	62,990	0,802
	CM2	3,62	0,780	0,776		
	CM4	3,50	0,776	0,721		
	CM5	3,32	0,897	0,813		
<b>PE</b>	PE1	3,31	0,916	0,687	55,991	0,867
	PE2	3,94	0,667	0,637		
	PE3	3,66	0,821	0,778		
	PE4	3,87	0,715	0,769		
	PE5	3,56	0,840	0,752		
	PE6	3,56	0,834	0,750		
	PE7	3,75	0,749	0,845		
<b>VC</b>	VC1	3,94	0,667	0,622	50,291	0,801
	VC2	3,38	0,862	0,704		
	VC3	3,67	0,738	0,746		
	VC4	3,55	0,793	0,723		
	VC5	3,81	0,725	0,726		
	VC6	3,52	0,825	0,727		

De acordo com o alfa de *Cronback*, que mede a consistência interna, as variáveis Orientação para o Mercado e Orientação para a Inovação apresentam valores de excelência ( $\alpha > 0,9$ ). As variáveis Capacidade de Marketing, Performance Empresarial e Vantagem Competitiva apresentam valores bons ( $\alpha > 0,8$ ).

Os valores relativos à variância situam-se nos 82% para a variável orientação para a inovação, nos 63% para a variável capacidades de marketing, nos 56% para a performance empresarial, nos 50% para a vantagem competitiva, e nos 48% para a orientação para o mercado.

De acordo com os valores apresentados nas tabelas, podemos afirmar que todos os pressupostos da análise fatorial foram verificados, assim como os testes realizados demonstraram a adequação das métricas utilizadas para cada uma das variáveis do modelo.

#### **4.6 Metodologia de Análise das Variáveis**

As variáveis do modelo foram submetidas a um teste paramétrico e à análise de Regressão Linear Múltipla. Utilizou-se o teste *t-student* como teste paramétrico, tendo em consideração todos os procedimentos necessários para a sua aplicação. Com este teste vamos perceber se existem diferenças entre duas medidas de amostras independentes e se essas diferenças são significativas. A hipótese nula do teste *t-student* representa que o valor médio observado nas duas amostras é igual, para níveis de significância de (p) inferiores a 0,05.

A regressão linear é aplicada a um conjunto de técnicas estatísticas, utilizada para analisar relações entre variáveis e inferir sobre o valor de uma variável dependente. Pestana e Gageiro (2008) referem ainda que, através da regressão linear podemos prever o comportamento de uma variável dependente, a partir de uma variável independente, assim como consegue prever a margem de erros dessa previsão.

O modelo de Regressão Linear Múltipla representa-se através da seguinte expressão:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_p X_{pj} + \epsilon_j$$

O  $\beta_i$  refere-se aos coeficientes de regressão e  $\epsilon_j$  refere-se aos erros do modelo. Neste sentido, temos de estimar os coeficientes, utilizando, para tal, o método dos mínimos quadrados, que tem como finalidade minimizar os erros do modelo de regressão linear. O objetivo é fazer com que a média dos erros seja igual a zero.

Assim, encontrados os coeficientes do modelo, o passo seguinte é avaliar a influência das variáveis independentes sobre a variável dependente na amostra. O investigador tem como objetivo avaliar esta dependência na população, ou seja, verificar se o modelo prevê na população a variável dependente.

Utilizaram-se os coeficientes de correlação de *Pearson* ( $R$ ) e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) para efetuar os testes aos coeficientes do modelo.

Segundo Pestana e Gageiro (2008:181), o  $R$  de *Pearson* deve apresentar-se entre - 1 ou 1. Assim, quando o coeficiente correlação  $R$  de *Pearson* é igual a 1 deparamo-nos com uma correlação perfeita positiva entre as variáveis. Quando o coeficiente é igual a - 1, significa que a regressão linear é negativa entre as variáveis.

O coeficiente de determinação  $R^2$  mede a quantidade de variância da variável dependente explicada pelas variáveis independentes. O coeficiente de determinação varia entre 0 e 1, quanto mais próximo os valores estiverem de 1, maior a percentagem de variação de uma variável por outra, caso seja próximo de zero, significa o inverso. Para Maroco (2007), os valores de  $R^2$  quando estão próximos de 1 significa que estamos perante um bom ajuste do modelo.

Usámos o teste  $F$  da ANOVA para verificar a hipótese nula ( $H_0$ ) e testar a regressão. A regressão é significativa quando a proporção da variância é grande, ou seja, quando a razão  $F$  é grande. Contudo, com valores de  $F$  muito grandes deve-se rejeitar  $H_0$ . A não rejeição da  $H_0$  significa que o conjunto de variáveis explicativas contribuem pouco para a análise da variância da variável dependente. Considera-se 0,05, o valor de significância utilizado para rejeitar a hipótese nula, neste sentido, rejeita-se a hipótese da regressão não ser significativa (Maroco, 2007).

Através da análise de regressão linear múltipla podemos saber qual o melhor modelo, no sentido de selecionar as variáveis que melhor explicam a variável dependente.

Segundo Maroco (2007), através do método *Stepwise* (passo a passo), as variáveis vão sendo adicionadas ou retiradas de acordo com a sua importância na variável dependente. Neste sentido, a decisão é tida em conta de acordo com o valor dos coeficientes das variáveis através de um teste de hipóteses. Assim, rejeita-se a hipótese do valor de cada coeficiente, se este for igual a zero. Se a hipótese for nula ( $H_0$ ) a variável associada ao coeficiente em questão é excluída do modelo. Contudo, se a hipótese não for nula, significa que o contributo da variável é significativo permanecendo no modelo.

Nesta linha de pensamento, se o *p-value* for menor que o nível de significância (0,05), a hipótese em teste ( $H_0$ ) é significativa. Maroco (2007) refere que existem investigadores que atribuem outros valores ao nível de significância, como por exemplo, 0,01, e 0,10. No entanto, neste trabalho vamos considerar o nível de significância de 0,05. No ponto seguinte vamos fazer uma análise descritiva que antecedeu a submissão do modelo de investigação à análise da regressão linear múltipla.

## **5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

No presente capítulo, apresentaremos os resultados provenientes da aplicação da regressão linear múltipla, a partir da estimação de 3 submodelos de regressão linear múltipla (MRLM) estimados através do método *stepwise*,

Através da análise de regressão linear múltipla e do teste F da ANOVA, procedeu-se à avaliação da viabilidade dos submodelos. Com estes submodelos, pretende-se verificar, no primeiro, quais são os determinantes das capacidades de marketing, no segundo quais são os determinantes da vantagem competitiva e no terceiro quais são os determinantes da performance empresarial.

Por último, discutiremos os resultados de forma a verificar se as hipóteses de investigação, baseadas na literatura, são ou não corroboradas, com o objetivo de chegar a conclusões válidas e úteis para este estudo.

### **5.1 Apresentação dos Resultados**

#### **5.1.1 Teste de Hipóteses através de Modelo de Regressão Linear Simples**

Antes de se proceder à análise dos submodelos, através do modelo de regressão linear múltipla, testaremos as hipóteses uma a uma, recorrendo a um modelo de regressão linear simples, para verificar se são ou não corroboradas.

**H1: A orientação para o mercado tem uma influência positiva nas capacidades de marketing.**

A hipótese 1, que previa uma relação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e as capacidades de marketing, foi corroborada.

**Tabela 5.1 Resultado da relação entre a orientação para o mercado e as capacidades de marketing**

<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Adjusted</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>		<b>B</b>	<b>Beta Standardized</b>	<b>T</b>	<b>Sig</b>
0,296	0,293	85,936	0,000	<b>Constant</b>	1,344		5,718	0,000
				<b>OM</b>	0,573	0,544	9,270	0,000

**H2: A orientação para a inovação tem uma influência positiva nas capacidades de marketing.**

A hipótese 2, que previa uma relação positiva e significativa entre a orientação para a inovação e as capacidades de marketing, foi corroborada.

**Tabela 5.2 Resultado da relação entre a orientação para a inovação e as capacidades de marketing**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,338	0,335	104,283	0,000	Constant	1,782		10,384	0,000
				OI	0,469	0,582	10,212	0,000

**H3: A orientação para o mercado tem uma relação positiva com a vantagem competitiva.**

A hipótese 3, que previa uma relação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva, foi corroborada.

**Tabela 5.3 Resultado da relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,110	0,106	25,239	0,000	Constant	2,517		11,083	0,000
				OM	0,301	0,332	5,033	0,000

**H4: A orientação para a inovação tem uma influência positiva na vantagem competitiva.**

A hipótese 4, que previa uma relação positiva e significativa entre a orientação para a inovação e a vantagem competitiva, foi corroborada.

**Tabela 5.4 Resultado da relação entre a orientação para a inovação e a vantagem competitiva**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,275	0,271	77,324	0,000	Constant	2,318		15,018	0,000
				OI	0,363	0,524	8,793	0,000

**H5: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na vantagem competitiva.**

A hipótese 5, que previa uma relação positiva e significativa entre as capacidades de marketing e a vantagem competitiva, foi corroborada.

**Tabela 5.5 Resultado da relação entre as capacidades de marketing e a vantagem competitiva**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,253	0,250	69,170	0,000	Constant	2,134		11,555	0,000
				CM	0,432	0,503	8,317	0,000

**H6: A orientação para o mercado tem um impacto positivo na performance empresarial.**



A hipótese 6, que previa uma relação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a performance empresarial, foi corroborada.

**Tabela 5.6 Resultado da relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,118	0,113	27,245	0,000	Constant	2,402		9,797	0,000
				OM	0,337	0,343	5,220	0,000

**H7: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na performance empresarial.**

A hipótese 7, que previa uma relação positiva e significativa entre as capacidades de marketing e a performance empresarial, foi corroborada.

**Tabela 5.7 Resultado da relação entre as capacidades de marketing e a performance empresarial**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,334	0,330	102,130	0,000	Constant	1,785		9,437	0,000
				CM	0,538	0,578	10,106	0,000

**H8: A orientação para a inovação tem um efeito positivo na performance empresarial.**

A hipótese 8, que previa uma relação positiva e significativa entre a orientação para a inovação e a performance empresarial, foi corroborada.

**Tabela 5.8 Resultado da relação entre a orientação para a inovação e a performance empresarial**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,266	0,263	74,109	0,000	Constant	2,249		13,362	0,000
				OI	0,388	0,516	8,609	0,000

**H9: A vantagem competitiva tem uma influência positiva na performance empresarial.**

A hipótese 9, que previa uma relação positiva e significativa entre a vantagem competitiva e a performance empresarial, foi corroborada.

**Tabela 5.9 Resultado da relação entre a vantagem competitiva e a performance empresarial**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,458	0,455	172,438	0,000	Constant	0,991		4,811	0,000
				VC	0,734	0,677	13,132	0,000

### **5.1.2 Modelo de Regressão Linear Múltipla**

De seguida, usando o modelo de regressão linear múltipla, iremos proceder à análise de cada um dos submodelos deste estudo com a finalidade de testar a sua validade. Uma vez que se analisarão as variáveis, no seu conjunto, algumas das hipóteses que foram corroboradas quando testadas uma a uma poderão não ser significativas quando testadas em conjunto. No entanto, embora as hipóteses tenham sido testadas uma a uma, os resultados devem ser analisados à luz do modelo de regressão linear múltipla.

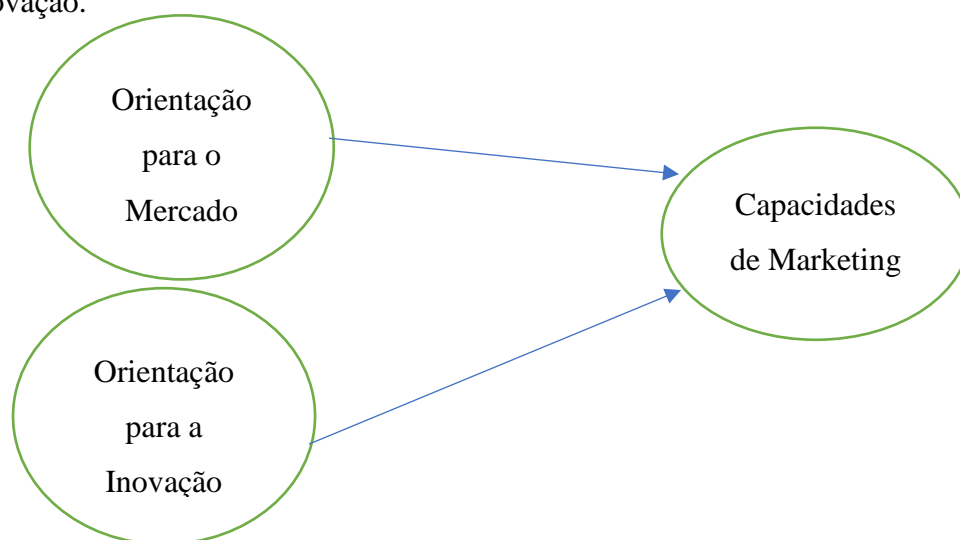
Neste sentido, através dos submodelos, foram calculados os valores dos coeficientes B, para verificar qual o impacto que cada uma das variáveis independentes tem na variável dependente. Assim, utilizou-se o método *stepwise*, que inclui as variáveis uma a uma, de acordo com a correlação que apresentam com a variável dependente. Contudo, se algumas das variáveis independentes não contribuírem significativamente para explicar a variável dependente, será excluída do modelo.

#### **5.1.2.1 Submodelo da Capacidade de Marketing**

Neste submodelo, a variável capacidades de marketing representa a variável dependente, sendo explicada pelas variáveis independentes: orientação para o mercado e orientação para a inovação. Com este submodelo pretende-se avaliar de que forma as variáveis independentes influenciam a capacidade de marketing das empresas portuguesas

Para esta relação o modelo de regressão linear múltipla é representado da seguinte forma:

Capacidade de Marketing =  $\beta_0 + \beta_1$ Orientação para o mercado +  $\beta_2$ Orientação para a inovação.



**Figura 5.1** Submodelo operacional dos determinantes das capacidades de marketing

O método *stepwise* (inclusão de variáveis) permitiu concluir que as variáveis que explicam a variável capacidades de marketing são: Orientação para o Mercado e a Orientação para a Inovação.

**Tabela 5.10 Resultado do submodelo das capacidades de marketing**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,419	0,413	73,091	0,000	Constant	0,979		4,421	0,000
				OM	0,349	0,332	5,298	0,000
				OI	0,330	0,409	6,533	0,000

De acordo com os dados da tabela 5.10, a regressão linear múltipla do submodelo que se está a testar representa-se da seguinte fórmula:

$$\text{Capacidade de Marketing} = 0,979 + 0,349\text{OM} + 0,330\text{OI} + \epsilon$$

O coeficiente de determinação  $R^2$  foi de 0,419 e  $R^2$  Adjusted foi de 0,413, assim este modelo permite explicar 41,9% da variância das capacidades de marketing, sendo que as variáveis orientação para o mercado e orientação para a inovação explicam as capacidades de marketing das empresas portuguesas.

A significância da regressão foi testada com ajuda do teste F da ANOVA. O nível de significância associado ao teste F foi inferior a 0,05 ( $p=0,000$ ) e F tem o valor de 73,091, assim, rejeita-se a hipótese nula, concluindo que o modelo é ajustado aos dados.

Tendo em conta as hipóteses associadas a este submodelo, e segundo os dados da tabela 5.10, testámos as seguintes hipóteses:

**H1: A orientação para o mercado tem uma influência positiva nas capacidades de marketing.**

A orientação para o mercado tem um efeito positivo nas capacidades de marketing. Relativamente ao coeficiente obtido, pode dizer que cada ponto adicional na variável orientação para o mercado representa um aumento de 0,349 ( $p=0,000$ ) na variável capacidades de marketing, com um beta *standardized* de 0,332 positivo. A variável orientação para o mercado explica de forma significativa as capacidades de marketing.

Assim, afirma-se que a hipótese H1 foi corroborada.

**H2: A orientação para a inovação tem uma influência positiva nas capacidades de marketing.**

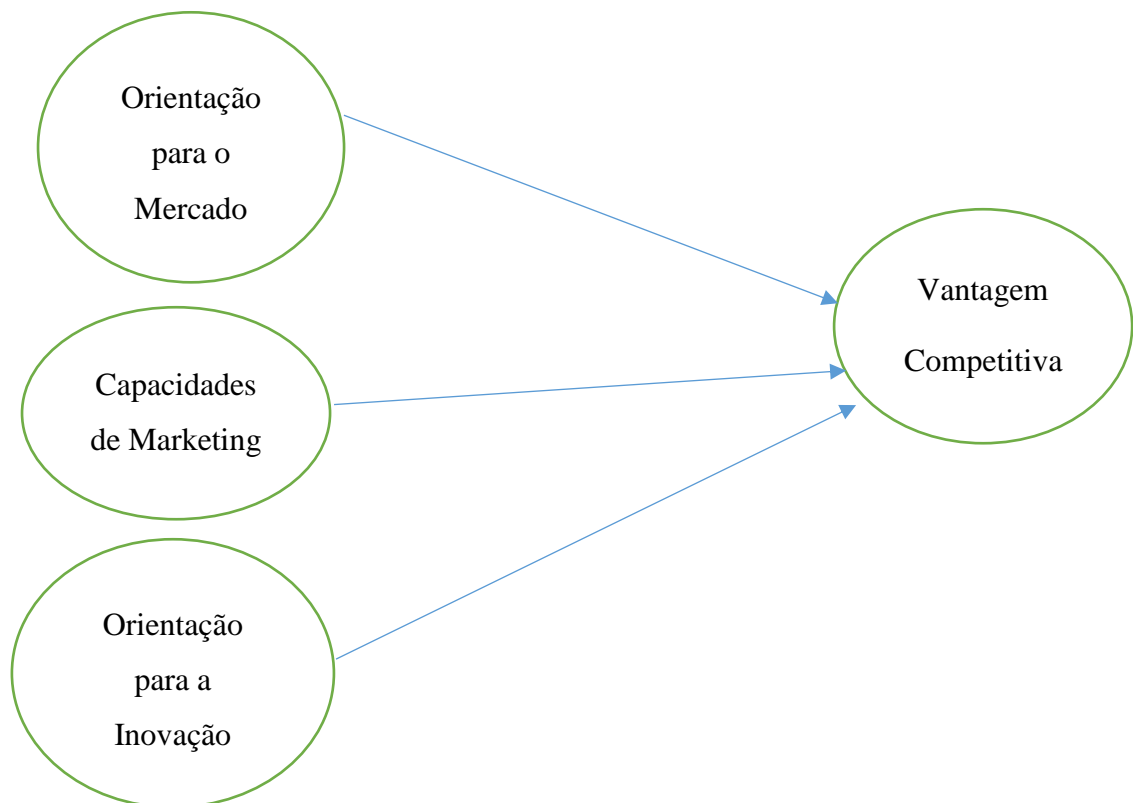
A variável orientação para a inovação tem um impacto positivo nas capacidades de marketing. Tendo em conta o valor B, pode-se afirmar que o aumento de um ponto na variável orientação para a inovação vai resultar no aumento de 0,330 ( $p=0,000$ ) na variável capacidades de marketing, sendo o beta *standardized* de 0,409.

Assim, afirma-se que a hipótese H2 foi corroborada.

#### **5.1.2.2 Submodelo da Vantagem Competitiva**

No submodelo Vantagem Competitiva (variável dependente), foram identificadas as variáveis Orientação para o Mercado, Orientação para a Inovação e Capacidades de Marketing como variáveis independentes. Neste sentido, pretende-se perceber em que medida estas variáveis influenciam a vantagem competitiva da empresa. A representação deste modelo através da regressão linear múltipla, representa-se assim:

$$\text{Vantagem Competitiva} = \beta_0 + \beta_1 \text{Orientação para o mercado} + \beta_2 \text{Orientação para a inovação} + \beta_3 \text{Capacidades de Marketing} + \epsilon$$



**Figura 5.2** Submodelo operacional dos determinantes da vantagem competitiva

**Tabela 5.11 Resultado do submodelo da vantagem competitiva**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,334	0,328	50,964	0,000	Constant	1,860			
				OI	0,243	0,350	4,972	0,000
				CM	0,258	0,300	4,256	0,000

Variável excluída: Orientação para o Mercado

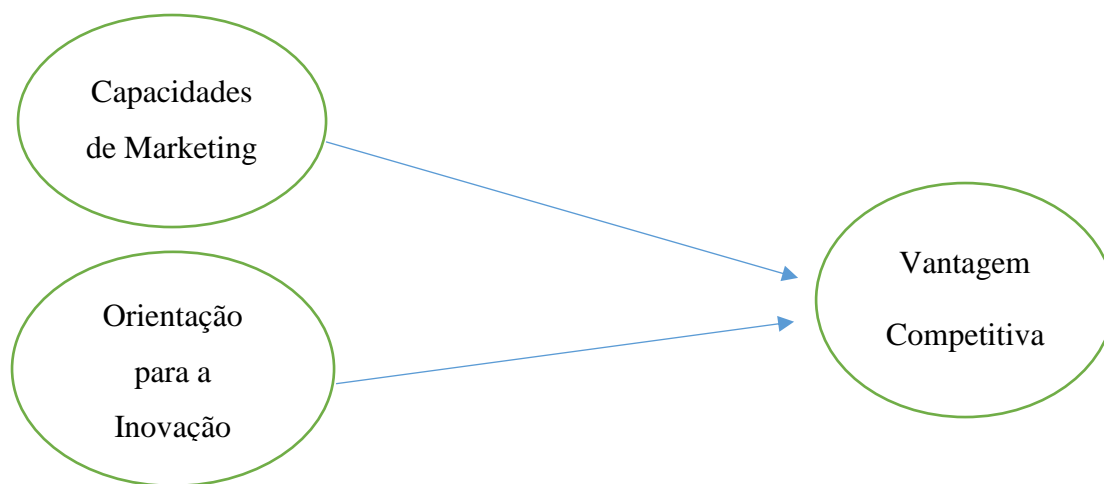
De acordo com os dados da tabela 5.11, a regressão linear múltipla do submodelo que se está a testar representa-se da seguinte fórmula:

$$\text{Vantagem competitiva} = 1,860 + 0,243\text{OI} + 0,300\text{CM} + \epsilon$$

O coeficiente de determinação  $R^2$  foi de 0,334 e  $R^2$  Adjusted foi de 0,328, assim este modelo permite explicar 33,4% da variância da vantagem competitiva, sendo que as variáveis orientação para a inovação e capacidades de marketing explicam a vantagem competitiva das empresas portuguesas.

A significância da regressão foi testada com ajuda do teste F da ANOVA. O nível de significância associado ao teste F foi inferior a 0,05 ( $p=0,000$ ) e F tem o valor de 50,964, assim, rejeita-se a hipótese nula, concluindo que o modelo é ajustado aos dados.

Tendo sido excluída a variável orientação para o mercado, a representação gráfica do modelo obtido passa a ser a seguinte:



**Figura 5.3** Submodelo final dos determinantes da vantagem competitiva

Tendo em conta as hipóteses associadas a este submodelo, e segundo os dados da tabela 5.11, testámos as seguintes hipóteses:

**H3: A orientação para o mercado tem uma influência positiva na vantagem competitiva.**

A variável orientação para o mercado foi excluída do modelo, o que significa que não possui relevância estatística para a explicação da variância da variável vantagem competitiva.

Assim, afirma-se que a hipótese H3 não foi corroborada.

**H4: A orientação para a inovação tem uma influência positiva na vantagem competitiva.**

A variável orientação para a inovação tem um impacto positivo na vantagem competitiva. Tendo em conta o valor B, pode-se afirmar que o aumento de um ponto na variável orientação para a inovação vai resultar no aumento de 0,243 ( $p=0,000$ ) na variável vantagem competitiva, sendo o beta *standardized* de 0,350.

Assim, afirma-se que a hipótese H4 foi corroborada.

**H5: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na vantagem competitiva.**

A variável capacidades de marketing tem um impacto positivo na vantagem competitiva. Tendo em conta o valor B, pode-se afirmar que o aumento de um ponto na variável capacidades de marketing vai resultar no aumento de 0,258 ( $p=0,000$ ) na variável vantagem competitiva, sendo o beta *standardized* de 0,300.

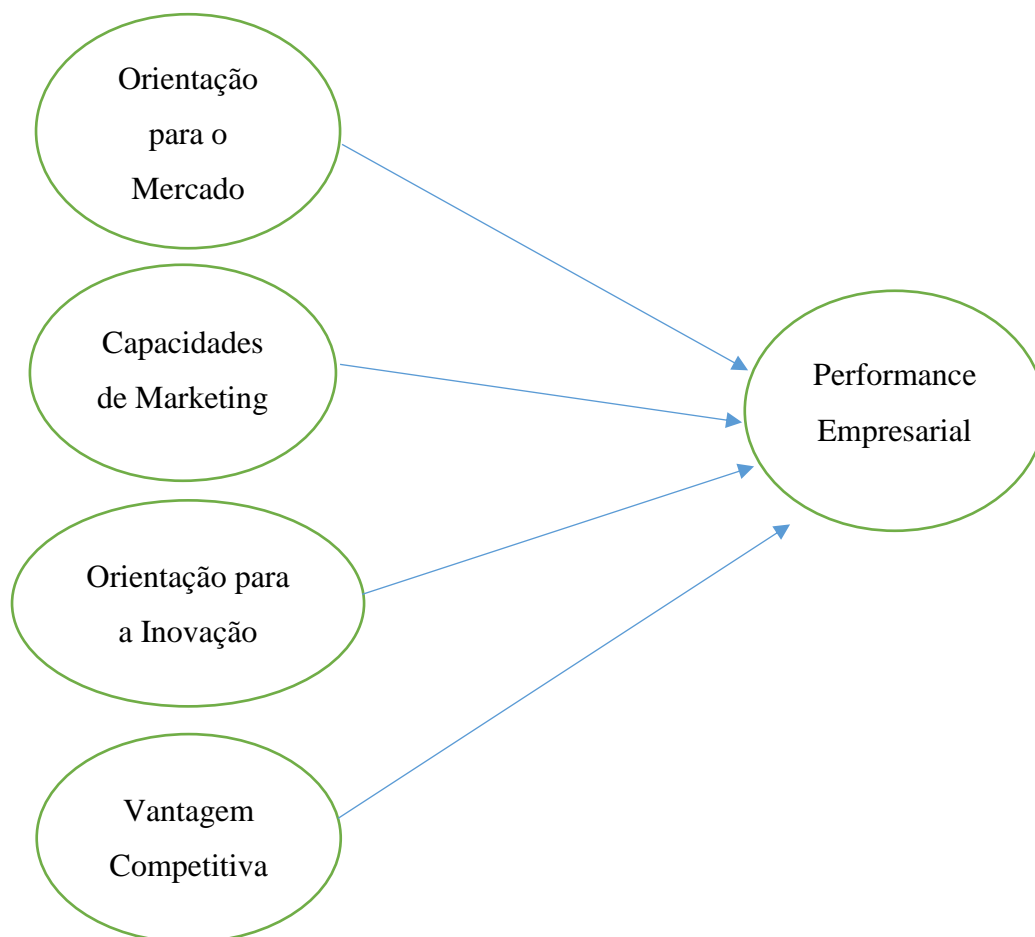
Assim, afirma-se que a hipótese H5 foi corroborada.

#### ***5.1.2.3 Submodelo da Performance Empresarial***

Neste submodelo, a variável Performance Empresarial representa a variável dependente, sendo explicada pelas variáveis independentes: Orientação para o mercado, Orientação para a Inovação, Capacidades de Marketing e Vantagem Competitiva. Com este submodelo pretende-se avaliar de que forma as variáveis independentes influenciam a Performance Empresarial da empresa.

Para esta relação, o modelo de regressão linear múltipla é representado da seguinte forma:

Performance Empresarial =  $\beta_0$  +  $\beta_1$ Orientação para o mercado +  $\beta_2$ Orientação para a inovação +  $\beta_3$ Capacidades de Marketing +  $\beta_4$ Vantagem Competitiva +  $\epsilon$



**Figura 5.4** Submodelo operacional dos determinantes da performance

**Tabela 5.12** Resultado do submodelo da performance empresarial

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig		B	Beta Standardized	T	Sig
0,533	0,529	115,987	0,000	Constant	0,588		2,884	0,004
				CM	0,296	0,317	5,720	0,000
				VC	0,560	0,517	9,320	0,000

Variáveis excluídas: orientação para o mercado e orientação para a inovação

De acordo com os dados da tabela 5.12, a regressão linear múltipla do submodelo que se está a testar representa-se da seguinte fórmula:

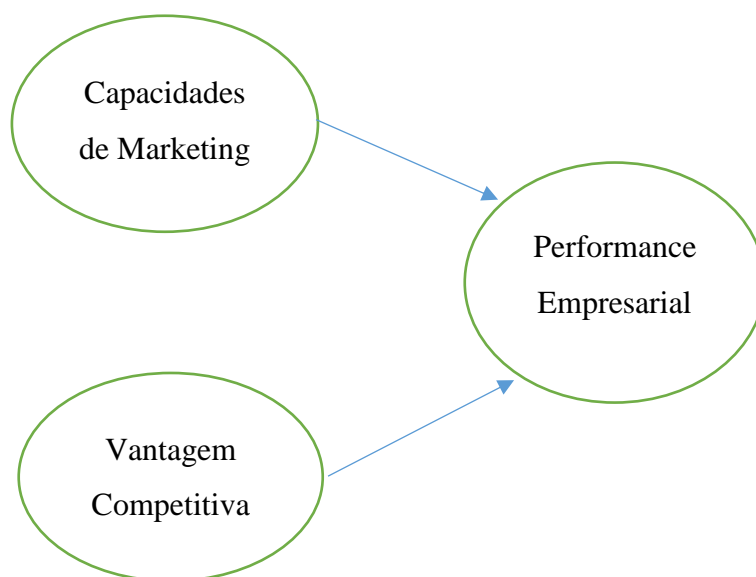
Performance Empresarial = 0,588 + 0,296CM + 0,560VC +  $\epsilon$

O coeficiente de determinação R<sup>2</sup> foi de 0,533 e R<sup>2</sup> Adjusted foi de 0,529, assim este modelo permite explicar 53,3% da variância da performance empresarial, sendo que as

variáveis capacidades de marketing e vantagem competitiva explicam a performance empresarial das empresas portuguesas.

A significância da regressão foi testada com ajuda do teste F da ANOVA. O nível de significância associado ao teste F foi inferior a 0,05 ( $p=0,000$ ) e F tem o valor de 115,987, assim, rejeita-se a hipótese nula, concluindo que o modelo é ajustado aos dados.

Tendo sido excluídas as variáveis orientação para o mercado e orientação para a inovação, a representação gráfica do modelo obtido passa a ser a seguinte:



**Figura 5.5** Submodelo final dos determinantes da performance

Tendo em conta as hipóteses associadas a este submodelo, e segundo os dados da tabela 5.12, testámos as seguintes hipóteses:

**H6: A orientação para o mercado tem uma influência positiva na performance empresarial.**

A variável orientação para o mercado foi excluída do modelo, o que significa que não possui relevância estatística para a explicação da variância da variável performance empresarial.

Assim, afirma-se que a hipótese H6 não foi corroborada.

**H7: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na performance empresarial.**



A variável capacidades de marketing tem um impacto positivo na performance empresarial. Tendo em conta o valor B, pode-se afirmar que o aumento de um ponto na variável capacidades de marketing vai resultar no aumento de 0,296 ( $p=0,000$ ) na variável performance empresarial, sendo o beta *standardized* de 0,317.

Assim, afirma-se que a hipótese 7 foi corroborada.

**H8: A orientação para a inovação tem uma influência positiva na performance empresarial.**

A variável orientação para a inovação foi excluída do modelo, o que significa que não possui relevância estatística para a explicação da variância da variável performance empresarial.

Assim, afirma-se que a hipótese H8 não foi corroborada.

**H9: A vantagem competitiva tem uma influência positiva na performance empresarial.**

A variável vantagem competitiva tem um impacto positivo na performance empresarial. Tendo em conta o valor B, pode-se afirmar que o aumento de um ponto na variável vantagem competitiva vai resultar no aumento de 0,560 ( $p=0,000$ ) na variável performance empresarial, sendo o beta *standardized* de 0,517.

Assim, afirma-se que a H9 foi corroborada.

## **5.2 Conclusão**

No presente capítulo foi abordada a apresentação dos resultados estatísticos e a sua respetiva discussão. No estudo em particular, usando o modelo de regressão linear múltipla, foi possível corroborar sete hipóteses, sendo elas a hipótese H1 que prevê que a orientação para o mercado tem uma influência positiva nas capacidades de marketing e a hipótese H2 que prevê que a orientação para a inovação tem uma influência positiva nas capacidades de marketing, a hipótese H4 que prevê que a orientação para a inovação tem uma influência positiva na vantagem competitiva, a hipótese H5 que prevê que as capacidades de marketing têm uma influência positiva na vantagem competitiva, a hipótese H7 que prevê que as capacidades de marketing têm uma influência positiva na performance empresarial e a hipótese H9 que prevê que a vantagem competitiva tem uma influência positiva na performance empresarial. As hipóteses H3 que prevê que a orientação para o mercado tem uma influência positiva na vantagem competitiva, a

hipótese H6 que prevê que a orientação para o mercado tem uma influência positiva na performance empresarial e a hipótese H8 que prevê que a orientação para a inovação tem uma influência positiva na performance empresarial não foram corroboradas. Estes resultados podem ser observados na leitura da tabela que segue:

**Tabela 5.13 Resumo das hipóteses testadas**

<b>H1: A orientação para o mercado tem uma influência positiva nas capacidades de marketing,</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H2: A orientação para a inovação tem uma influência positiva nas capacidades de marketing.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H3: A orientação para o mercado tem uma influência positiva na vantagem competitiva.</b>	<b>Não corroborada</b>
<b>H4: A orientação para a inovação tem uma influência positiva na vantagem competitiva.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H5: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na vantagem competitiva.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H6: A orientação para o mercado tem uma influência positiva na performance empresarial.</b>	<b>Não corroborada</b>
<b>H7: As capacidades de marketing tem uma influência positiva na performance empresarial.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H8: A orientação para a inovação tem uma influência positiva na performance empresarial.</b>	<b>Não corroborada</b>
<b>H9: A vantagem competitiva tem uma influência positiva na performance empresarial.</b>	<b>Corroborada</b>

## **6 CONCLUSÕES**

No presente capítulo, apresentar-se-á uma síntese das principais conclusões retiradas da investigação desenvolvida, cujo objetivo consistia em estudar os determinantes da performance empresarial, tendo como variáveis mediadoras as capacidades de marketing e a vantagem competitiva e como variáveis independentes a orientação para o mercado e a orientação para a inovação. De um modo mais específico, este trabalho consistia em investigar o impacto das variáveis orientação para o mercado, orientação para a inovação, capacidades de marketing e vantagem competitiva na performance empresarial.

Ainda neste capítulo serão abordados os contributos deste estudo ao nível da investigação científica e apresentadas as suas implicações práticas, incluindo, para o efeito, algumas recomendações direcionadas aos gestores e administradores das empresas portuguesas. Por fim, apresentam-se as limitações do estudo e sugerem-se linhas futuras de investigação.

### **6.1 Considerações Finais**

A investigação científica na área do marketing tem-se preocupado em conhecer os determinantes da performance empresarial. No presente estudo empírico, desenvolveu-se um modelo de regressão linear múltipla, o qual foi dividido em três submodelos, submodelo das capacidades de marketing, submodelo da vantagem competitiva e submodelo da performance empresarial. No submodelo das capacidades de marketing estudámos o impacto da orientação para o mercado e da orientação para a inovação nas capacidades de marketing, no submodelo da vantagem competitiva analisámos a influência da orientação para o mercado, da orientação para a inovação e das capacidades de marketing na vantagem competitiva, e, por último, no submodelo da performance empresarial analisámos a influência da orientação para o mercado, orientação para a inovação, das capacidades de marketing e da vantagem competitiva na performance empresarial.

Assim, a partir dos dados recolhidos nos 206 questionários, efetuou-se um estudo quantitativo, transversal e de natureza dedutiva, cujos resultados obtidos evidenciaram que a orientação para o mercado não teve influência direta na performance. No entanto, essa influência revelou-se indiretamente, através da variável mediadora capacidades de marketing, uma vez que a orientação para o mercado exerce influência nas capacidades de marketing e esta por sua vez tem influência na performance empresarial. A orientação

para a inovação revelou, também, influência indireta na performance empresarial, uma vez que tem efeito nas variáveis mediadoras, capacidades de marketing e vantagem competitiva, que impactam positivamente na performance empresarial.

As variáveis capacidades de marketing e vantagem competitiva exercem influência direta na performance empresarial, tendo-se revelado como variáveis mediadoras totais entre as variáveis orientação para o mercado e orientação para a inovação e a variável final performance empresarial. Mais precisamente, a variável orientação para o mercado tem um impacto indireto na performance empresarial, através da variável mediadora capacidades de marketing. Já a variável orientação para a inovação tem um efeito indireto na performance empresarial, através das variáveis mediadoras capacidades de marketing e vantagem competitiva.

Como já salientámos, existem diversos estudos que referem a influência das variáveis orientação para o mercado, orientação para a inovação, das capacidades de marketing e da vantagem competitiva na performance empresarial.

Os inúmeros estudos realizados ao longo dos tempos permitiram mostrar que a orientação para o mercado é importante para o sucesso empresarial, como é o caso dos de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990, 1993). Contrariamente a estes dois estudos, não foi possível corroborar a hipótese de que a orientação para o mercado tem um impacto direto na performance empresarial. No entanto, demonstrámos que a orientação para o mercado exerce uma influência indireta na performance empresarial, através da variável capacidades de marketing. Ou seja, se no nosso modelo considerámos uma mediação parcial das capacidades de marketing na relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial, o facto é que esta mediação se revelou total.

De acordo com Hooley, Greenley, Cadogan e Fahy (2005), a orientação para o mercado exerce uma influência positiva nas capacidades de marketing. No nosso trabalho, encontrámos também uma relação significativa entre estas duas variáveis.

Segundo Narver e Slater (1990), Fahy e Smithee (1999), e Jaakkola *et al.* (2010), a orientação para o mercado tem um impacto positivo na vantagem competitiva. No entanto, não foi demonstrada essa relação no nosso modelo empírico.

Para Tutar, Nart e Bingöl (2005), a orientação para a inovação leva a que uma empresa possua vantagem competitiva. No nosso estudo, esta relação foi demonstrada. Segundo, Yang, Marlow e Lu (2009), a orientação para a inovação contribui para as capacidades

de marketing. Também demonstrámos que a orientação para a inovação influencia positivamente as capacidades de marketing.

De acordo com Ejrami, Salehi e Ahmadian (2016), as capacidades de marketing de uma empresa levam a que esta possua vantagem sobre os concorrentes. Esta relação foi igualmente demonstrada no nosso estudo.

Finalmente, uma empresa que possua capacidades de marketing e vantagens competitivas tem uma performance empresarial superior. Para Vorhies e Morgan (2005), Ngo e O'Cass (2012), e Bodea (2016), as capacidades de marketing contribuem para uma melhor performance. No nosso estudo demonstrámos esta relação. Fahy & Smithee (1999) e Hult e Ketchen (2001) estudaram a relação entre as vantagens competitivas e a performance. Esta relação foi igualmente demonstrada no nosso estudo.

Podemos concluir que se as empresas portuguesas desejam atingir melhores níveis de performance empresarial devem orientar-se para o mercado, dando especial enfoque ao cliente, promover a inovação, apostar nas capacidades de marketing e na vantagem competitiva.

## **6.2 Limitações e Recomendações Futuras**

Os resultados obtidos nesta investigação permitem que os gestores e administradores das empresas portuguesas tenham conhecimento de quais são as variáveis determinantes da performance empresarial portuguesa e quais as mais significativas. Neste sentido, poderão reforçar o papel destas nas suas empresas.

O estudo realizado evidencia que as organizações necessitam de uma perspetiva de marketing para ter uma boa performance empresarial. As variáveis orientação para o mercado, orientação para a inovação, capacidades de marketing e vantagem competitiva, e as relações existente entre elas, permitem realçar a importância que uma estratégia de marketing bem pensada pode ter na performance empresarial.

Recomenda-se aos gestores e administradores das empresas portuguesas que estes estejam centrados no cliente. O foco de qualquer empresa deve ser o cliente, pelo que estas devem estar orientadas para o mercado, devem possuir capacidades de marketing, devem ser inovadoras, e devem sere melhores do que os seus concorrentes para que consigam obter uma performance empresarial superior.

Este estudo apresenta algumas limitações. Podemos destacar algumas, como a utilização de uma amostra de conveniência de 206 empresas, o que pode influenciar os resultados do estudo. Sendo assim, a generalização dos resultados deve ser feita com as devidas precauções. Uma outra reside no facto de que o estudo é transversal e não longitudinal.

Por último, recomenda-se a utilização de um modelo de equações estruturais, para testar o nosso modelo, que apresentou bons resultados, consentâneos com a literatura. É sabido que este constitui um método estatístico mais elaborado do que o modelo de regressão linear múltipla.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Altuntaş, G., Semerciöz, F., & Eregez, H. (2013). Linking Strategic and Market Orientations to Organizational Performance: The Role of Innovation in Private Healthcare Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 413–419.
- Ansoff, H. & Stewart, J. (1967). Strategies for technology-based business. *Harvard Business Review* 43, 71–83.
- Azizi, S., Movahed, S. A., & Haghighi, Kha., M. (2009). The effect of marketing strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran's medical equipment sector. *Journal of Medical Marketing*, 9 (4), 309–317.
- Baker, William E. & Sinkula, James M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6), 483-502.
- Barney, Jay B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (March), 99–120.
- Berthon, Pierre, Hulbert, James M.P & Pitt, Leyland F. (1999) To Serve or Create? Strategic Orientations toward customers and Innovation. *California Management Review*, 42 (1), 37-58.
- Bodea, L. S. (2016). The Effects of Marketing Capabilities on Firm'S Performance. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series.*, 25 (1), 476–485.
- Bruni, D.S. & Verona, G. (2009). Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*, 20, 101–117
- Capron, Laurence & Hulland, John (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource- Based View. *Journal of Marketing*, 63 (April), 41–54.
- Carvalho, M. S. (2009). *Gestão e marketing: para devolver as organizações ao homem*, (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Chang, C. H. (2011). The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation. *Journal of Business Ethics*, 104 (3), 361–370.

- Chung, H. & Wang, Z., (2006). Analysis of marketing standardization strategies – A "city" market framework. *Journal of Global Marketing*, 21, 39–60.
- Churchill, Gilbert A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Day, George S. & Robin Wensiey (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52 (April). 1-20.
- Day, George S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
- Day, George S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28 (1), 24-30.
- Deshpande, Rohit (1999). “Foreseeing” marketing. *Journal of Marketing*, 63, 164-167.
- Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F. E. Jr (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadric analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Dobni, C.B. & Luffman, G.A. (2000). Implementing marketing strategy through a market orientation. *Journal of Marketing Management* 16, 895–916.
- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 22–28.
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 1999 (10), 1–18.
- Fosfuri, A. & Giarratana, M. S. (2008). Masters of War: Rivals' Product Innovation and New Advertising in Mature Product Markets. *Management Science*, 55 (2), 181 - 191.
- Gök, Osman & Hacıoglu, Gungor (2010). The organizational roles of marketing and marketing managers, *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (3), 291-309.
- Gonzalez, M., Quesada, G., Mueller, R. & Mora-Monge, C. (2004). QFD Strategy House:



- an Innovative Tool for Linking Marketing and Manufacturing Strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (2/3), 335-348.
- Greenwald, B. & Kahn, J. (2005). All strategy is local. *Harvard Business Review*, 83 (9), 94-104.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2005), *Análise Multivariada de Dados*, Ed Bookman, Porto Alegre.
- Hambrick, Donald C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, 26 (1), 5-26
- Hill, M.M. & Hill, A. (2000), *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo.
- Hooley, G. , Broderick, A. & Möller K. (1998) Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6 (2), 97-115.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J.W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58 (1), 18–27.
- Homburg, Christian, Hoyer, Wayne D. & Fassnacht, Martin (2002). Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing* 66 (4), 86–101.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J., Jr. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899–906.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429–438.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (2), 1–15.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1997). Resource-advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition?. *Journal of Marketing*, 61 (4), 74–82.
- Jaakkola, M., Möller, K., Parvinen, P., Evanschitzky, H. & Mühlbacher, H. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European “engineering countries.” *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1300–1310.

- Jakubikova, D. (2008). *Strategicky marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. 269.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2016), *Marketing Management*, Prentice Hall, 15ª edição.
- Kelly, D. & Rice, M. P. (2001). Advantage beyond Founding, The Strategic Use of Technologies, *Journal of Business Venturing*, 17, 41-57.
- Kirca, A. H. (2011). The effects of market orientation on subsidiary performance: Empirical evidence from MNCs in Turkey. *Journal of World Business*, 46 (4), 447–454.
- Kocmanova, A. & Simberova, I. (2012). Modelling of Corporate Governance Performance Indicators. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23 (5), 485–495.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute (Working paper, 90-113).
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477.
- Lambin, J. (2000). *Marketing estratégico*, (4ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Manu, Franklyn A. (1992). Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets. *Journal of International Business Studies*, 23 (2), 333–59.
- Manu, Franklyn A. & Sriram, Ven (1996). Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance. *Journal of Business Research* 35 (1), 79–91.
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363–380.
- Malhotra, Naresh (2004), *Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada*. Bookman, Porto Alegre.
- Maroco, J. (2007), *Análise Estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, 3ª edição.
- Matsuno, K. & Mentzer, J. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64, 1-16.

- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Engineering Economics*, 26(2), 211–219.
- Morgan, N., (2011). Marketing and Business Performance. *Journal of Academic Marketing Science*, 102- 119.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. & Mason, C.H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909–920.
- Naidoo, Vikash (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1311–1320.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, (October), 20–35.
- Neil, S., McKee, D., & Rose, G. (2007). Developing the organization's sense making capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36 (6), 731–744.
- Ngo, L. V. & O'Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, 28 (1–2), 173–187.
- Noble, H., Sinha, K. & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66, 25-39.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, 2d ed., New York: McGraw-Hill.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, 5ª edição revista e corrigida.
- Peterson, Robert A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha, *Journal of Consumer Research*, 21 (2), pp. 381-391.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press
- Priem R,L. & Butler J,E. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1): 22–40.

- Pun, K. & White, A. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Review*, 7, 49-71.
- Rowe, G. & Morrow, L. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Science*, 16 (1), 58-70.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is market oriented?. *Harvard Business Review*, November/December, 119-125.
- Sheehan, K. B. (2001). E-mail Survey Response Rates: a Review. *Journal of Computer Mediated Communication*, 6 (2).
- Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. (2002). Marketing productivity: issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55 (5), 349–62.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555–577.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., &ENZ, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (6), 556–574.
- Slater, S. & Narver, J. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37 (2), 22-28.
- Slater, S. & Narver, J. (1999). Research Notes and Communications: Market- Oriented is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1165-1168.
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69 (12), 5611–5619.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 709–719.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.
- Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing. Capabilities for Sustainable. *Journal of Marketing*, 69 (January), 80–94.
- Vorhies, D.W., Orr, L.M. & Bush V.D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academic Marketing Science*, 39, 736-756.
- Webster, Frederick E., Jr. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
- Weerawardena, J. (2003). The Role of Marketing Capability in Innovation – Based Competitive Strategy. *Journal of Strategy Marketing* 11, 15-3
- Yang, C-C., Marlow, P.B. & Lu, C-S. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *Int. J. Production Economics*, 122, 4–20.
- Zien, Karen Anne & Buckler, Sheldon A. (1997). From Experience: Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. *Journal of Product Innovation Management* 14(4):274–87.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K. & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69 (2), 42–60.

WEBGRAFIA:

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES/ADMINISTRADORES/DIRECTORES GERAIS DE EMPRESAS

Ao responder este questionário, solicitamos que assinale a resposta que considerar mais correta ou apropriada em relação a cada uma das perguntas/afirmações. Note que não existem respostas certas ou erradas e a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. O sucesso deste estudo académico depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

**Endereço de email \***

#### **Grupo I**

**I. TENDO EM CONTA O NÍVEL DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO ADOTADO NA SUA EMPRESA, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE ÀS SEGUINTE AFIRMAÇÕES: \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Recolhemos frequentemente informações sobre tendências gerais (por exemplo, estilos de vida emergentes) que possam afetar o nosso negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós somos rápidos a detetar mudanças fundamentais na nossa indústria (por exemplo, concorrência, tecnologia).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontramo-nos regularmente com clientes para descobrir que produtos ou serviços necessitarão no futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós somos rápidos a detetar mudanças nas preferências do produto dos nossos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequentemente, consultamos os utilizadores finais para avaliarem a qualidade dos nossos produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## A Importância do Marketing Estratégico na Performance Empresarial

Organizamos reuniões interdepartamentais regulares para discutir as tendências e desenvolvimentos do mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O pessoal de marketing da minha empresa gasta um tempo considerável discutindo as necessidades dos clientes com os outros departamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando algo importante acontece a um grande cliente ou mercado, toda a empresa rapidamente toma conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os dados sobre os clientes são regularmente divulgados através da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Somos rápidos em responder às mudanças no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se um grande concorrente lançar uma campanha de marketing intensivo, nós conseguimos responder imediatamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os departamentos frequentemente reúnem-se para planejar as respostas às mudanças que ocorrem no nosso ambiente de negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reveremos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para garantir que eles estejam de acordo com o que os clientes querem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

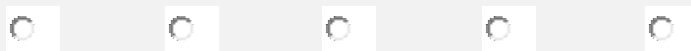
Quando achamos  
que os clientes  
gostariam que  
modificássemos um  
produto ou serviço,  
os departamentos  
envolvidos  
concentram  
esforços para o  
fazer.



**II. TENDO EM CONTA A ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO ADOTADA NA SUA EMPRESA, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE ÀS AFIRMAÇÕES A SEGUIR APRESENTADAS: \***

Discordo  
Totalmente      Discordo      Indiferente      Concordo      Concordo  
Totalmente

Somos mais  
inovadores do  
que os nossos  
concorrentes ao  
iniciar novos  
procedimentos  
ou sistemas.



Somos mais  
inovadores do  
que os nossos  
concorrentes no  
desenvolvimento  
de novos meios  
de atingir as  
nossas metas e  
objetivos.



Somos mais  
inovadores do  
que os nossos  
concorrentes no  
processo de  
decisão dos  
métodos a  
utilizar para  
alcançar as  
nossas metas e  
objetivos.



Somos mais  
inovadores do  
que os nossos  
concorrentes em  
iniciar mudanças  
no conteúdo do  
trabalho e nos  
métodos de  
trabalho da  
nossa equipa.





**III. TENDO EM CONTA A CAPACIDADE DE MARKETING DA SUA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES, REGISTE A SUA OPINIÃO SOBRE OS ITENS ABAIXO. \***

	Muito Pior	Pior	Indiferente	Melhor	Muito Melhor
Desenvolvimento de produtos (quantidades, design, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento do mercado-alvo (quem, onde, quando e em que quantidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**IV. CONSIDERE O DESEMPENHO/PERFORMANCE DA SUA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES, INDICANDO A SUA OPINIÃO SOBRE OS INDICADORES ABAIXO. \***

	Muito Menor	Menor	Igual	Maior	Muito Maior
Quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posição competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retenção de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento das vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno sobre o investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance global da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**V. TENDO EM CONTA A VANTAGEM COMPETITIVA DA SUA EMPRESA, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE ÀS AFIRMAÇÕES: \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
A qualidade dos produtos ou serviços que a nossa empresa oferece é melhor do que a dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nossa empresa tem maior capacidade de I & D do que a dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nossa empresa tem melhores capacidades de gestão do que os concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A rentabilidade da nossa empresa é melhor do que a dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A imagem da nossa empresa é melhor do que a dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os concorrentes têm dificuldade em alcançar a vantagem competitiva da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Grupo II - VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO

GOSTARÍAMOS QUE O(A) SR.(A) RESPONDESSE ÀS QUESTÕES SEGUINTE  
SOBRE AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA.

**1. Atividade principal: \***

**2. Código CAE: \***

**3. Ano de criação da empresa: \***

**4. Capital Social da empresa: \***

**5. Forma jurídica da empresa: \***

- ☐ Empresa Individual
- ☐ Soc. Quotas
- ☐ Soc. Anónima
- ☐ Outra:

**6. Número de trabalhadores em Dezembro de 2015: \***

**7. Escalão do volume de negócios líquido em 2015 (milhões €): \***

- ☐ <=2
- ☐ <= 10
- ☐ <=50
- ☐ >50

**8. Distribuição percentual das vendas em 2015 Mercado interno: \***

- ☐ <=25%
- ☐ >25% e <=50%
- ☐ >50% e <=75%
- ☐ >75% e <=100%

**9. Distribuição percentual das vendas em 2015 Mercado externo: \***

- ☐ <=25%
- ☐ >25% e <=50%
- ☐ >50% e <=75%
- ☐ >75% e <=100%

**10. Qual é o lugar que o serviço ou departamento de marketing ocupa na estrutura da empresa? \***

- ☐ Nível de topo
- ☐ Nível intermédio
- ☐ Nível de base
- ☐ Não existe

**Grupo III - OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO**

**1. Função que ocupa na empresa \***

**2. Antiguidade na empresa (anos) \***

**3. Idade (anos) \***

**4. Sexo \***

**5. Formação-Base: \***

- ☐ Nível Secundário
  - ☐ Licenciatura/ Bacharelato
  - ☐ Pós-graduação/ Mestrado
  - ☐ Doutoramento
-